

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SMPN SATAP 2 TELLU
LIMPOE BONE SULAWESI SELATAN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**



Disusun Oleh:

**WS ATHIYATY AGUSTINA
NIM: 201510240211054**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Maret 2019**

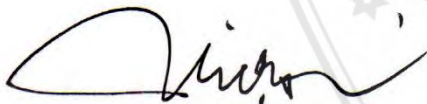
**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SMPN SATAP 2 TELLU
LIMPOE BONE SULAWESI SELATAN**

**WS ATHIYATY AGUSTINA
201510240211054**

Telah disetujui
Pada hari/tanggal, Sabtu/23 Maret 2019

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Dr. Agus Tinus

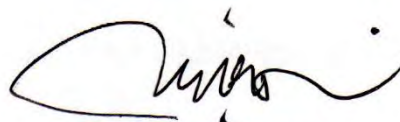


Dr. Muhammad Syahri



Akhsanul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Kebijakan dan Pengembangan
Pendidikan



Dr. Agus Tinus

TESIS

WS ATHIYATY AGUSTINA
201510240211054

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada hari/tanggal, Sabtu/**23 Maret 2019**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua / Penguji : Dr. Agus Tinus

Sekretaris / Penguji : Dr. Muhammad Syahri

Penguji : Dr. Lud Waluyo

Penguji : Dr. Estu Widodo

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **WS ATHIYATY AGUSTINA**

NIM : **201510240211054**

Program Studi : **Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. TESIS dengan judul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SMPN SATAP 2 TELLU LIMPOE BONE SULAWESI SELATAN** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Maret 2019

Yang menyatakan,



WS ATHIYATY AGUSTINA

ABSTRAK

Agustina, Ws Athiyaty. 2019. Implementasi Manajemen Strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Bone Sulawesi Selatan. Program Pascasarjana Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang. **Pembimbing (I) Dr. Agus Tinus. (II) Dr. Muhammad Syahri.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Bone Sulawesi Selatan. Pendekatan dan jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan rancangan studi kasus. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sedangkan untuk keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe telah berhasil mencapai tujuan program wajib belajar 9 tahun dengan baik dan belum berhasil meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan. Implementasi manajemen strategi yang diterapkan terdiri dari empat tahap. Pertama, tahap pengamatan lingkungan terdiri dari lingkungan internal yang meliputi kurangnya pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi yang belum lengkap, sarana-prasarana yang belum digunakan secara maksimal, dan dana pendidikan yang kurang. Lingkungan eksternal meliputi latar belakang ekonomi siswa dan guru, dan lokasi sekolah. Kedua, tahap perumusan strategi bermula dari pembuatan visi-misi. Visi-misi yang berdasarkan pada pengamatan lingkungan internal dan eksternal bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi sekolah melalui beberapa program sekolah. Tahap ketiga, implementasi strategi dalam mewujudkan program yang direncanakan mampu mengatasi angka drop out, mengatasi kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan, mengatasi kekurangan sarana prasarana dan dana pendidikan. Keempat adalah tahap evaluasi yang bertujuan untuk menentukan keberhasilan program yang telah dilaksanakan oleh sekolah.

Kata Kunci: *Implementasi, Manajemen Strategi, Sekolah Satu Atap*

ABSTRACT

Agustina ,Ws Athiyaty. 2019. The Implementation of The Strategy Management at SMPN Satap 2 Tellu Limpoe in Bone South Sulawesi. Master's Graduate Program in Education Policy and Development, University of Muhammadiyah Malang. **Advisors (I) Dr. Agus Tinus. (II) Dr. Muhammad Syahri.**

This research aims to analyze the implementation of the strategy management at SMPN Satap 2 Tellu Limpoe in Bone South Sulawesi. The approach and type of research is qualitative descriptive, with a case study design. The research data was obtained through observation, interviews and documentation studies. Analysis of the data used is data collection, data reduction, data presentation, and conclusion and verification. As for the validity of the data, researchers used the triangulation technique. The results of this study indicate that the implementation of the strategy management at SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Tellu Limpoe has successfully achieved the goal of the 9-year compulsory education program well and has not succeeded in improving the expected quality of education. The implementation of management strategies implemented consists of four stages. First, the environmental observation stage consists of an internal environment which includes a lack of educators and education staff, incomplete administration, facilities that have not been used optimally, and lack of education funds. The external environment includes the economic background of students and teachers, and the location of the school. Second, the strategy formulation stage starts from the creation of a vision and mission. Vision and mission based on observing internal and external environments aims to maintain and develop the existence of schools through several school programs. The third stage, the implementation of the strategy in realizing the planned program is able to overcome the drop out rate, overcome the shortage of educators and education personnel, overcome the lack of infrastructure and education funds. Fourth is the evaluation stage which aims to determine the success of the program that has been implemented by the school.

Keyword: *Implementation, Strategy Management, One Roof School*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT. atas limpahan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah menunjukkan kepada kita kemulyaan dan keagungan Iman dan Islam.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara yang telah memberikan dukungan baik secara moril maupun materil, sehingga penulis bersemangat untuk menyelesaikan tesis ini. Kepada yang terhormat:

1. Akhsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, yang telah memberikan tugas kepada dosen untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.
2. Dr. Agus Tinus sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam menyelesaikan tesis.
3. Dr. Muhammad Syahri sebagai pembimbing II yang selalu membimbing dalam menyempurnakan tesis.
4. Para dosen pengampu kuliah di Program Studi Magister Kebijakan Pengembangan Pendidikan yang telah memberikan wawasan keilmuan, motivasi, perhatian dan dukungan baik dalam maupun di luar perkuliahan.
5. Ansar, S.Pd Kepala Sekolah SMPN Satap 2 dan guru-guru SMPN Satap 2 telah bersedia menjadi informan dan membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat kekurangan. Dari kekurangan tersebut dapat memberi inspirasi kepada pembaca untuk melakukan penelitian lebih lanjut, sehingga akan lebih sempurna dan bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang,

Penulis

PERSEMBAHAN

**Tesis ini,
saya persembahkan kepada:**

Ayahanda Drs. Muhammad Said dan Ibunda Alifah Hikmawati yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Teman-teman tercinta yang telah memberi semangat, dukungan dan doa demi terselesaikannya studi.



DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Lembar Pengesahan Pembimbing.....	ii
Lembar Pengesahan Penguji.....	iii
Surat Pernyataan	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Lampiran.....	x
1. Pendahuluan.....	1
2. Kajian Pustaka.....	6
2.1 Manajemen Strategi	6
2.2 Sekolah Satu Atap.....	8
2.3 Rencana Pengembangan Sekolah Satu Atap	9
2.4 Penerapan Manajemen Strategi Di Sekolah Satu Atap	10
3. Metode Penelitian	11
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	11
3.2 Lokasi Penelitian	12
3.3 Data dan Sumber	12
3.4 Teknik Pengumpulan Data	13
3.5 Teknik Analisis Data.....	13
3.6 Uji Keabsahan Data.....	13
4. Hasil Penelitian dan Pembahasan	14
4.1 Pengamatan Lingkungan	14
4.2 Perumusan Strategi	24
4.3 Implementasi Strategi	29
4.4 Evaluasi Strategi	32
5. Simpulan dan Saran.....	34
5.1 Simpulan	34
5.2 Saran.....	35
6. Rujukan.....	36

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Transkrip Wawancara
3. Dokumentasi Sekolah
4. Surat Ijin Penelitian



1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan aktivitas yang tidak lepas dari kehidupan manusia. Pendidikan muncul bersamaan dengan keberadaan manusia di dalam lingkungannya. Hal ini karena manusia merupakan makhluk yang selalu mendapatkan bimbingan dan bantuan dalam hidupnya. Manusia juga harus dapat mendidik diri sendiri, keluarga maupun masyarakat di lingkungannya (Kompri, 2015).

Lingkungan pendidikan dibagi menjadi lingkungan pendidikan formal dan lingkungan pendidikan nonformal. Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 menjelaskan bahwa pendidikan formal merupakan jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal merupakan jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.

Pendidikan merupakan hak setiap warga Negara. Semua warga berhak mendapatkan pendidikan yang merata dan bermutu. Sebagaimana Undang-undang Sisdiknas No 20 tahun 2003 menegaskan bahwa setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun wajib mendapatkan pendidikan dasar yang bermutu.

Upaya pemerintah dalam mewujudkan pendidikan dasar yang merata dan berkualitas adalah dengan adanya kebijakan wajib belajar 9 tahun. Sebagaimana Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 Tentang Wajib Belajar mengungkapkan program wajib belajar diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah sesuai kewenangannya, atau masyarakat. Program wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar. Program wajib belajar juga dijamin oleh pemerintah dan pemerintah daerah tanpa dipungut biaya.

Secara umum, pendidikan tidak lepas dari sekolah. Pendidikan dikatakan berkualitas jika sekolahnya memenuhi standar yang telah ditentukan oleh pemerintah, baik dari standar sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, lulusan, proses pembelajaran, pengelolaan dan standar lain yang menunjang kualitas sekolah. Semua standar tersebut sudah diatur oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang memiliki tugas membantu menteri dalam mengembangkan, memantau, dan mengendalikan mutu pendidikan. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari 8 standar, yaitu standar isi, standar proses, standar

kompetensi lulusan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. mewujudkan Undang- Undang dan Permen tersebut, salah satu programnya adalah membangun Sekolah Satu Atap (Satap).

Perwujudan Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 Tentang Wajib Belajar adalah dengan membangun sekolah satu atap (Satap). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kapasitas dalam mengakomodasikan lebih banyak siswa dalam mempercepat tercapainya program wajib belajar 9 tahun. Program Satap dengan membuat sarana SMP dekat dengan lulusan-lulusan SD yang sebelumnya tidak terjangkau. SD dan SMP Satap dibangun khusus di daerah-daerah pelosok dan terpencil yang sulit terjangkau karena alasan geografis dan jarak. Selain itu, diprioritaskan untuk daerah yang memiliki angka partisipasi kasar yang rendah tetapi masyarakat memiliki minat yang besar menyekolahkan anak-anaknya. Berdasarkan data tahun 2007, terdapat 2.155 Satap di seluruh Indonesia (ILO, 2011). Perkembangan sekolah Satap semakin pesat dan mampu membantu pemerintah dalam menuntaskan masalah pemerataan pendidikan di daerah terpencil. Sebagaimana yang dikatakan Direktur Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah Hamid Muhammad bahwa sudah sekitar 5000 unit sekolah SD-SMP Satap. Pemerintah, khususnya Kemendikbud akan terus menambah pembangunan SD-SMP Satap (Dessthania, CNN Indonesia, 2016).

Pada pelaksanaannya, sekolah Satap masih mengalami banyak permasalahan. Meskipun tercatat mampu meningkatkan angka partisipasi kasar pendidikan, tapi belum mampu meningkatkan mutu pendidikan. Hasil diskusi Organisasi Perburuhan Internasional (2011) menunjukkan bahwa ada banyak tantangan yang dihadapi oleh SMP Satap dan pada gilirannya menurunkan mutu pendidikan yang diberikan sekolah tersebut. Sari (2012) mengatakan bahwa harusnya Sekolah Satap mendapatkan perhatian khusus, pada kenyataannya kurang mendapat perhatian untuk pengembangan sekolah secara menyeluruh, terlebih pada substansi manajemen peserta didik. Peserta didik kurang mendapatkan pelayanan khusus secara maksimal karena sekolah juga kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah. Sekolah Satap yang masih banyak kekurangan, diharapkan mampu

memperluas layanan pendidikan dasar di daerah terpencil. Dengan demikian lulusan SD di daerah terpencil, dapat melanjutkan secara langsung ke SMP tanpa berpindah ke SMP yang jaraknya sangat jauh.

Granado (2007) mengatakan bahwa kualitas sekolah di Indonesia masih rendah, seperti tercermin dalam berbagai isu mengenai tingkat kualifikasi guru, struktur kompensasi guru, kualitas ruang kelas, angka kehadiran guru, ukuran kelas, dan infrastruktur yang buruk. Hasil penelitian Ulfatin, Mukhadis, & Imron (2010) menjelaskan bahwa faktor penghambat pendidikan yang tergolong kualifikasi sangat bermasalah secara berurutan ada empat: (a) faktor ekonomi, yaitu biaya sekolah yang dianggap mahal, pendapatan orang tua yang rendah, dan anak banyak membantu pekerjaan orang tua; (b) faktor geografis, yaitu jarak dari rumah ke sekolah yang sangat jauh dan biaya transportasi mahal, daerah pegunungan yang luas dan tidak bisa dijangkau dengan transportasi sepeda onthel/berjalan kaki; (c) faktor sosial-budaya, yaitu dukungan orang tua yang rendah, motivasi belajar anak rendah dan pendidikan orang tua yang rendah; dan (d) faktor kelembagaan, yaitu jumlah sekolah (SMP) yang kurang memadai dan kurangnya komunikasi/penyuluhan dari sekolah/pemerintah kecamatan dan desa kepada orang tua yang kurang. Berbagai tantangan dan mutu sekolah yang rendah, SMP Satap membawa perubahan-perubahan positif dalam dunia pendidikan di Indonesia. Kehadiran SMP Satap telah mendorong orangtua dan anak-anak untuk melanjutkan pendidikan ke SMP. Hal ini meningkatkan angka partisipasi melanjutkan sekolah. Adanya SMP Satap membantu pemerintah mengatasi pemerataan pendidikan.

Sekolah dapat mewujudkan kualitasnya dengan pengelolaan yang baik adalah melibatkan semua sumber daya yang ada. Penelitian Ruswandi (2010) menyebutkan bahwa sekolah memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Sumber daya dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu (a) sumber daya bukan manusia meliputi program sekolah, kurikulum, (b) sumber daya manusia (SDM), meliputi kepala sekolah, guru, staf, tenaga pendidikan lainnya, siswa, orangtua siswa, dan masyarakat yang memiliki kepedulian kepada sekolah, (c) sumber daya fisik (SDF) meliputi bangunan, ruangan, peralatan, alat peraga pendidikan, waktu belajar, penampilan fisik sekolah,

dan (d) sumber daya keuangan (SDK) meliputi seluruh dana pengelolaan sekolah baik dari pemerintah maupun masyarakat.

Semua sumber daya dapat dimanfaatkan dengan baik jika dibantu dengan manajemen. Adanya manajemen membantu sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Tujuan sekolah terdiri dari visi yang kemudian disederhanakan ke dalam misi dan direalisasikan melalui program-program sekolah. Manajemen berasal dari dua kata yang kemudian digabung menjadi kata "*manager*" yang berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Asmendri: 2012). Penelitian Amin (2016) menyebutkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan kegiatan manajemen strategi untuk menggerakkan guru dan tenaga pendidikan dalam mencapai tujuan sekolah.

Saat ini, ilmu manajemen sudah tidak asing lagi dan berkembang pesat. ilmu manajemen dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Kristiawan (2017) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai beberapa kegiatan proses pengelolaan sumber daya manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapai tujuan yang efektif dan efisien. David (2010) mendefinisikan manajemen strategi adalah ilmu manajemen yang mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sekolah mencapai tujuannya. Kedua manajemen tersebut saling berkaitan. Manajemen pendidikan (proses pengelolaan dan pemanfaatan) akan berjalan lancar, terarah dan sesuai tujuannya jika manajemen strategi (perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi) telah dibuat dan diatur dengan baik.

Manajemen strategi juga telah diterapkan di Indonesia, diantaranya bidang pendidikan. Nawawi (2005) menyatakan bahwa Departemen Pendidikan Nasional menjalankan proses manajemen strategi dengan cara mengendalikan strategi serta pelaksanaan pendidikan nasional yang diwujudkan di dalam Sistem Pendidikan Nasional baik itu pendidikan formal maupun nonformal. Proses manajemen strategi dijalankan secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi pendidikan yaitu warga Negara yang kompetitif dan berkualitas. Hasil penelitian Sutikno

(2013) menjelaskan bahwa pendidikan kejuruan memerlukan manajemen strategi dalam mewujudkan tujuan pendidikannya. Sutikno juga menjelaskan dua tahap yang digunakan dalam manajemen strategi yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi.

Sagala (2009) menyebutkan bahwa tipe manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan ada tiga, yaitu manajemen strategi sekolah, model *balanced scorecard*, dan manajemen berbasis sekolah. Manajemen strategi sekolah merupakan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan berkelanjutan. Model *balanced scorecard* merupakan manajemen strategi dengan mengumpulkan hipotesis tentang hubungan sebab akibat yang dinyatakan dengan suatu urutan jika-maka (*if-then*). Pelaksanaan strategi dimulai dengan mendidik dan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Beberapa sekolah menyimpannya secara rahasia dan hanya kelompok eksekutif yang mengetahuinya. Sedangkan manajemen berbasis sekolah adalah manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah, sehingga warga sekolah memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang lebih terhadap kualitas sekolah.

Manajemen strategi sekolah merupakan salah satu pilihan tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategi sekolah merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal (Irani, Murniati & Khairuddin, 2014). Dalam proses manajemen strategi, sekolah dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi masalah-masalah yang telah terjadi di lingkungan internal dan eksternal sekolah. Manajemen strategi juga melibatkan secara langsung semua manager di semua level dalam pengambilan keputusan dan implementasinya, serta mampu meningkatkan pemahaman semuanya terhadap keputusan sekolah dan meningkatkan motivasi dalam bekerja.

SMPN Satap 2 Tellu Limpoe merupakan salah satu sekolah satu atap yang terletak di desa Bonto Masunggu Kecamatan Tellu Limpo Kabupaten Bone Sulawesi Selatan. Lokasi sekolah ini dipilih karena mampu mengatasi pemerataan

pendidikan di desa Bonto Masunggu dan masih bertahan sampai saat dengan berbagai keterbatasannya. SMPN Satap 2 Tellu Lompoe merupakan SMP yang terletak di daerah terpencil Kabupaten Bone dengan fasilitas pendidikan yang belum memadai, jumlah pendidik yang minim dan gedung yang seadanya, namun mampu melibatkan semua sumber daya yang ada.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengambil penelitian yang rumusan masalahnya adalah bagaimana implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Bone Sulawesi Selatan?

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Kholis (2014) mengartikan manajemen sebagai kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan orang lain (*getting things done through the effort of other people*), secara efisien dengan teknik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang baik. Kholis juga mendefinisikan strategi sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dari suatu organisasi, namun strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan rencana yang menyatukan. David (2010) mendefinisikan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mencapai tujuannya.

Kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu sistem satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak ke arah yang sama dengan melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, pengendalian serta evaluasi.

2.1.2 Tahapan Manajemen Strategi

Hunger & Wheleen (2003), proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi dan pengendalian strategi.

2.1.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Sekolah

Hunger & Wheleen (2003) mengelompokkan pengamatan lingkungan terdiri analisis eksternal dan internal. Analisis eksternal terdiri dari variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal dibagi menjadi lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Sedangkan Analisis internal terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel tersebut meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

Taufiqurrokhman (2016) menyebutkan analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas monitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal sekolah kepada orang-orang penting yang ada dalam sekolah. Lingkungan eksternal dibedakan menjadi lingkungan makro dan lingkungan mikro. Keduanya menggunakan metode analisis SWOT (*strength and weakness* lingkungan internal, *opportunities and threats* untuk analisis eksternal). Secara umum lingkungan makro dikategorikan menjadi empat, yaitu ekonomi, teknologi, politik dan budaya, dan sosial budaya. Kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengamatan lingkungan merupakan langkah dalam perumusan strategi dengan metode analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*).

2.1.2.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan sekolah. Perumusan strategi meliputi misi, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (Hunger & Wheleen, 2003). Perumusan strategi adalah merumuskan visi-misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal (Akdon, 2016). Perumusan strategi dapat disimpulkan sebagai kegiatan dalam membuat visi-misi, menentukan tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, serta penetapan pedoman kebijakan yang mengacu pada analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah.

2.1.2.3 Implementasi Strategi

Menurut Masrokan (2014), implementasi strategi merupakan gambaran yang berupa cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh sekolah. Implementasi strategi merupakan lanjutan dari perumusan strategi yang memiliki beberapa kegiatan, antara lain: analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan; penetapan tujuan, sasaran, dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); dan sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang berlaku berdasarkan pada kegiatan sebelumnya untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

2.1.2.4 Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Akdon (2016) menyebutkan bahwa proses evaluasi strategi terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah pengukuran kinerja, kinerja berupa kinerja kegiatan dan tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah dengan menyesuaikan pada masing-masing indikator yang berdasarkan pada dokumen kinerja yang sudah ditentukan. Tahap kedua, analisis dan evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui perkembangan dan kendala/tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan. Tahap ketiga, pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha baik secara lisan, tulisan maupun komputer.

2.2 Sekolah Satu Atap

2.2.1 Pengertian Sekolah Satu Atap

Panduan Pelaksanaan Pengembangan SD-SMP Satu Atap (2008) mendefinisikan SD-SMP Satu Atap (Satap) sebagai penyelenggaraan pendidikan yang terdiri dari SD dan SMP yang sekolah dan pengelolaannya terpadu baik secara fisik maupun pengelolaannya. Terpadu secara fisik berarti lokasi SMP menyatu atau didekatkan dengan SD. Terpadu secara pengelolaan berarti terpadu dalam visi-misi, penyusunan program, penerimaan siswa baru, mengatasi DO, angka mengulang, angka transisi, mengatasi kebutuhan tenaga, mengatasi kebutuhan sara prasarana, mengatasi kebutuhan dana dan upaya meningkatkan mutu pendidikan.

2.2.2 Penyelenggaraan Sekolah Satu Atap

Berdasarkan Panduan Pelaksanaan Pengembangan SD-SMP Satu Atap (2008), ada dua model pengelolaan yang dapat dipilih oleh kabupaten/kota dalam mengembangkan SD-SMP Satu Atap, yaitu Pendidikan Dasar Terpadu dengan dua pengelola dan Pendidikan Dasar Terpadu dengan satu pengelola. Model dua

pengelola berarti SD-SMP merupakan dua satuan pendidikan yang memiliki hubungan hirarkhis dalam sistem penerimaan siswa baru, memiliki dua kepala sekolah, memiliki guru sebagai dewan guru yang berdiri sendiri/terpisah. Perpindahan dari kelas VI ke kelas VII tetap melalui Penerimaan Siswa Baru (PSB), tetapi lebih sederhana karena memiliki hubungan hirarkhis. Bahkan secara ekstrim dapat disebut sebagai mutasi mirip kenaikan kelas, namun harus lebih dahulu lulus ujian akhir SD sesuai ketentuan yang ada. Model dua pengelola ini, jika terdiri dari satu atau beberapa SD dan satu SMP, daya tampung SMP minimal sesuai dengan jumlah tamatan SD-nya.

Pendidikan Dasar Terpadu dengan satu pengelola, model ini perpindahan SD-SMP dari kelas VI ke kelas VII (kelas I SMP) dilakukan dengan sistem PSB, tetapi karena satu pengelola maka prosedurnya menjadi lebih sederhana. SD-SMP dikelola terpadu oleh satu pengelola dan guru SD dapat mengajar juga di SMP. Selain itu, model satu pengelola dapat terdiri dari satu SD dan satu SMP baik sejak awal ataupun karena melalui proses *regrouping*.

2.3 Rencana Pengembangan Sekolah Satu Atap

Panduan Pelaksanaan Pengembangan SD-SMP Satu Atap (2008) menjelaskan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah dokumen yang berisi gambaran sekolah atau rencana di masa yang akan datang yang hendak dicapai dan program sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. RPS sekolah satu atap bertujuan untuk perluasan, pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan berdasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), sekolah satu atap yang baru didirikan mungkin sekali belum memenuhi SNP perlu menyusun RSP sebagai upaya pencapaian tersebut terencana dan terarah dengan baik sehingga pemenuhan SNP dapat dicapai secara efektif dan efisien dalam kurun waktu tertentu, dan RSP merupakan input bagi kabupaten/kota, propinsi dan pusat dalam merancang fasilitas/dukungan pengembangan sekolah satu atap.

Aspek-aspek yang dikembangkan dalam RSP, sebagaimana yang disebutkan dalam PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan terbagi menjadi 8 standar, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar

pengelolaan pendidikan, standar pembiayaan pendidikan dan pengembangan standar penilaian pendidikan.

2.4 Penerapan Manajemen Strategi di Sekolah Satu Atap

Manajemen strategi bukan sekedar konsep yang statis, akan tetapi selalu mengalami perubahan dan perbaikan. Konsep manajemen strategi semakin luas dan komprehensif, sehingga tidak hanya membahas tentang perencanaan, sistem administrasi dan struktur organisasi, namun juga membahas tentang pengukuran kinerja serta pentingnya penetapan indikator dan standar dalam berbagai fungsi manajemen. Akdon (2016) menjelaskan bahwa manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan penting, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Tahap formulasi strategi meliputi, visi, misi, nilai dan pencermatan lingkungan internal dan eksternal (PLI & PLE), kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal (KAFI & KAFE). Lanjutan dari tahap formulasi adalah kegiatan implementasi strategi yang terdiri dari analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program, dan kegiatan), dan sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. Tahap terakhir adalah evaluasi strategi yang terdiri dari dua kegiatan yaitu pengukuran dan analisis kinerja, pelaporan dan pertanggungjawaban.

Sekolah satu atap merupakan lembaga pendidikan yang memiliki visi, misi dan tujuan, sehingga untuk mencapai keberhasilannya, sekolah melibatkan peran manajemen strategi khususnya tujuan perluasan, pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategi di sekolah satu atap melalui beberapa tahapan merupakan langkah yang tepat dalam mencapai tujuan tersebut. Penerapan manajemen strategi sekolah satu atap didasarkan pada teori Hunger dan Wheleen (2003) yang terdiri dari empat tahapan yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada tahap pengamatan lingkungan dibagi menjadi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal adalah kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Lingkungan eksternal adalah kesempatan dan ancaman yang berada di luar organisasi yang terbagi menjadi lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Pada

tahap ini, merupakan langkah dalam perumusan strategi dengan metode analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*).

Tahap perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan sekolah. Perumusan strategi meliputi misi, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Tahap implementasi strategi merupakan proses manajemen untuk mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap kegiatan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sedangkan prosedur atau disebut juga SOP adalah sistem langkah-langkah yang menggambarkan secara rinci tugas atau pekerjaan diselesaikan. Pada tahap evaluasi dan pengendalian strategi juga merupakan proses yang melalui aktivitas sekolah dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Pada proses ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Teori implementasi manajemen strategi Hunger dan Wheleen (2003) ini akan digunakan sebagai dasar menganalisis tentang bagaimana penyelenggaraan sekolah satu atap dan implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Bone Sulawesi Selatan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek ilmiah. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan yang bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berupa kata-kata atau gambar dan tidak menekankan pada kata (Sugiyono, 2010). Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan dan mendeskripsikan karakteristik dari fenomena. Salah satu ciri utama penelitian deskriptif adalah pemaparannya

bersifat naratif, karena penelitian ini digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang menyangkut pertanyaan tentang apa, bagaimana dan mengapa (Ulfatin, 2015). Peneliti adalah sebagai instrumen kunci, sehingga ikut berpartisipasi di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Desa Bonto Masunggu Kecamatan Tellu Limpoe Kabupaten Bone Sulawesi Selatan. Jarak menuju ke sekolah jika dari dinas pendidikan adalah sekitar 7-8 jam perjalanan dengan menggunakan kendaraan roda empat. Tempat penelitian ini dipilih karena SMP ini adalah salah satu Satap di Kabupaten Bone yang mampu mengatasi pemerataan pendidikan di desa Bonto Masunggu dan masih bertahan sampai saat dengan berbagai keterbatasannya. SMPN 2 Satap Tellu Limpoe merupakan SMP yang terletak di daerah terpencil di Kabupaten Bone dengan fasilitas pendidikan yang belum memadai, jumlah pendidik yang minim dan gedung yang seadanya.

3.3 Data dan Sumber Data

Menurut Moleong (2015) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata lisan, tulisan, tindakan, dokumentasi dan lain-lain. Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti melalui sumber-sumber pokok sebagai data kunci, diantaranya adalah hasil observasi dan hasil wawancara. Data sekunder berupa dokumen foto kegiatan, data statistik sekolah dan sebagainya yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data penelitian ini, diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen. Observasi dilakukan berdasarkan pada lembar observasi dengan mengamati secara langsung keadaan sekolah. Data wawancara diperoleh dari kepala sekolah dan guru-guru di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe sebagai informan. Data untuk studi dokumen diperoleh dari visi-misi sekolah, data siswa, data guru, kalender pendidikan, dan jadwal sekolah.

Subjek penelitian terdiri kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru yang merangkap di dua lembaga. Guru rangkap dipilih karena salah satu model pengelolaan sekolah satu atap adalah guru yang memungkinkan dapat mengajar di

SMP dan SD. Selain itu, guru rangkap yang dipilih adalah guru berstatus PNS sekaligus menjabat sebagai Kepala Sekolah SD.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi dokumen. Observasi dalam penelitian ini adalah peneliti datang ke sekolah dan mengamati secara langsung kegiatan di lapangan. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab antara peneliti dengan informan. Penelitian ini, terdiri dari 3 informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru rangkap. Studi dokumentasi sebagai pelengkap untuk menambah data dari observasi dan wawancara berupa visi, misi sekolah, data guru dan peserta didik, jadwal pelajaran, kalender pendidikan, dan dokumen lain yang mendukung. Instrumen pengumpulan data melalui kegiatan observasi dan dokumentasi menggunakan pedoman observasi dan pedoman wawancara.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah Milles dan Huberman, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono, 2010). Pada tahap pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga macam teknik yaitu: observasi, wawancara, dan studi dokumen. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan reduksi data. Jumlah data yang banyak dibutuhkan klarifikasi secara detail, maka perlu dilakukan reduksi data, yaitu merangkum dan mensistematisasikan data, memilah informasi yang tidak diperlukan, sehingga dapat menggambarkan hasil penelitian dengan lebih jelas dan mempermudah peneliti menemukan hal-hal pokok yang sesuai dengan penelitian. Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah peneliti menyajikan data dengan bentuk teks yang bersifat naratif. Langkah yang terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel, jika didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data.

3.6 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Jenis teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, waktu dan teknik. Data yang diperoleh dari lapangan kemudian dideskripsikan dan dikelompokkan sesuai

dengan apa yang diperoleh dari beberapa sumber. Setelah dideskripsikan, peneliti memilah data kemudian dianalisis lebih lanjut sehingga menghasilkan kesimpulan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe, sebagaimana teori Hunger dan Wheelen (2003) telah melalui empat tahap, yaitu proses pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Berikut rincian dari masing-masing proses yang dilaksanakan SMPN Satap 2 Tellu Limpoe.

4.1 Pengamatan lingkungan

Pada tahap ini, ada beberapa faktor yang menjadi perhatian sekolah, yaitu Pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi, sarana prasarana, dana pendidikan, latar belakang ekonomi siswa dan guru, dan lokasi sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen, (a) pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN Satap 2 jumlahnya masih belum mencukupi kebutuhan. Pada pelaksanaan sekolah satu atap memiliki ciri khas guru rangkap. Guru yang mengajar di dua lembaga, di SD juga SMP. Guru yang memiliki dua jabatan sekaligus dalam satu lembaga. SMP ini, memiliki guru yang mengajar di SD juga SMP. Satu tahun yang lalu, Kepala Sekolah SMPN merangkap Kepala Sekolah SD dan guru olahraga. Wakil kepala sekolah merangkap sebagai bendahara, tenaga operator dan juga wali kelas. Salah satu penyebab munculnya permasalahan ini adalah tenaga tata usaha yang sudah lama tidak aktif, sehingga guru lain dipaksa untuk menggantikannya. Hal ini menambah pekerjaan guru. Selain mengajar, guru juga dituntut untuk mengerjakan administrasi sekolah. Sebagaimana hasil wawancara kepala sekolah berikut:

“... Sedangkan untuk guru mengurus administrasi masing-masing terkait dengan pembelajarannya. Guru membantu administrasi sekolah tapi tidak ada yang aktif betul. Begitu kalau tidak ada PNS, kadang pas waktunya mengajar saja dia datang, kecuali guru rangkap yang datang setiap saat. Biasanya yang membantu urusan administrasi itu pak Syam karena tenaga administrasinya sudah lama tidak aktif. Pak Syam merangkap banyak jabatan, sebagai wali kelas, bendahara dan sekarang menjadi pembantu operator juga.”(KS-10/12/2018).

Hal ini juga dipertegas oleh wakil kepala sekolah:

“Kekurangan guru kalau dipersentasikan sekitar 75%. Hal-hal yang menyulitkan ketika kekurangan guru adalah bagian administrasi, mengawasi proses pembelajaran siswa di kelas khususnya bagi guru yang merangkap, dan cara mengatur waktu, seperti mengajar di SD juga SMP. Jadi dari SD pindah ke SMP, kalau di SD belum selesai pindah lagi ke SD karena harus dikontrol dua-duanya. Dulu juga ada operatornya, Nurul Asia tapi sekarang di Tenggara, sudah tidak aktif lagi di sekolah... Dulunya saya mengajar agama di SMP, tapi tahun 2012 sudah ada yang menggantikan jadi saya sekarang menjabat sebagai wali kelas di SMP. Kalau di SD saya mengajar agama, kalau di SMP hanya wali kelas dan tidak mengajar.” (WKS-28/10/2018).

Guru rangkap juga menegaskan:

“... Tapi untuk mapel olahraga, saya mengajar sembilan kelas, kelas 1-9 SD-SMP.” (GR- 21/11/2018).

Guru memiliki tugas mengajar dan mengatur administrasi masing-masing. Guru juga harus mampu mengatur waktunya dengan baik, sehingga guru mampu mengontrol siswanya secara keseluruhan dan dapat menyelesaikan tugas administrasinya dengan tepat. Hal ini berlaku untuk semua guru, termasuk guru rangkap.

Berdasarkan hasil studi dokumen, telah memperkuat bahwa sekolah satu atap tidak lepas dari guru rangkap dan sangat membantu dalam menjalankan proses belajar mengajar. Sebagaimana data guru berikut:

Tabel 1. Data Guru SMPN Satap 2 Tellu Limpoe

NO	NAMA	L/P	GOL	MULAI TUGAS	GURU MAPEL	JML JAM	KET
1	Ansar, S.Pd	L	Pembina, Tk.I, IV/b	01-11-1986	BK/B. Daerah	6	Kepala Sekolah
2	Hadeniati, S.Pd	P	Pembina, Tk.I, IV/b	01-03-1988	PENJAS	7	GTT-SMP
3	Sri Emmawati, S.Pd	P	Penata Muda Tk.I, III/b	01-02-2005	IPS	6	GTT-SMP
4	Syamsudding, S.Pd.I	L	-	15-08-2007	Mulok/BTA	7	Waka sek GTT SD-SMP
5	Rosmiati, S.Pd	P	-	15-08-2007	MT-MTK	7	GTT-SMP
6	Nur Aeni, S.Pd	P	-	15-08-2007	Guru BK/S.Bud/Ket	13	GTT-SMP
7	Masrida, S.Pd	P	-	15-08-2007	B. INDO	14	GTT SD-SMP
8	Kismawan, S.Pd.I	L	-	01-10-2013	Guru PAI/PKn	7	GTT-SMP
9	Nur Caya, S.Pd	P	-	12-07-2010	Mulok/B.Daerah	6	GTT-SMP
10	Rizky Aulia Asmar, S.Pd	P	-	04-01-2016	Bhs Inggris	12	GTT-SMP
11	Indrawati, S.Pd	P	-	19-01-2017	IPA	13	GTT-SMP
12	Mar'atuttahirah, S.Pd	P	-	02-01-2018	MTK/IPS	10	GTT-SMP

Sumber Data: Dokumen SMPN Satap 2 tahun 2018

Tabel tersebut menunjukkan bahwa di SMPN Satap 2 terdapat tiga guru PNS yang merangkap dan dua guru honorer yang merangkap yaitu Ansar, S.Pd., yang merangkap sebagai guru olahraga di SD, Hadeniati, S.Pd., yang merangkap kepala sekolah di SD, Sri Emmawati, S.Pd., Masrida, S.Pd dan Syamsudding, S.Pd.I. Kelima guru tersebut sangat membantu menangani masalah kekurangan guru di SMPN Satap 2, sehingga sekolah dapat menjalankan proses belajar mengajar dan tetap menjalankan administrasi sekolah. Akan tetapi, adanya status guru yang merangkap tetap menunjukkan bahwa sekolah masih mengalami masalah kekurangan guru.

Penyelenggaraan sekolah satu atap dapat mengatasi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan juga diungkapkan dalam hasil penelitian Wijayanti (2011), bahwa pihak SD, SMP, dan desa bekerja sama dan saling mendukung pelaksanaan kebijakan SD-SMP Satu Atap yang penyelenggaraannya dapat menyerap tenaga Kerja.

(b) Administrasi sekolah masih menjadi pekerjaan rumah bagi kepala sekolah. Beberapa administrasi sekolah masih banyak yang belum terselesaikan dengan baik dan semakin menumpuk. Sebagaimana hasil wawancara oleh kepala sekolah:

“Tahun lalu semester dua tahun 2018 supervisi manajerial, semua administrasi tidak tuntas dan pengawas tidak kesini... Persiapan administrasi juga belum selesai sampai saat ini.” (KS-10/12/2018).

Wakil kepala sekolah juga merasakan administrasi yang sulit:

“Kalau saya pribadi paling kesulitan dalam administrasi, apalagi kelas 9 selesai, harus segera menyelesaikan administrasinya, belum lagi nilai di SD kelas 1 sampai kelas 6 harus diselesaikan juga.” (WKS-28/10/2018).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa administrasi sekolah masih belum tertangani dengan baik. Kepala sekolah dan guru merasa kesulitan dalam menyelesaikan administrasinya. Hasil observasi dan studi dokumen juga menunjukkan bahwa administrasi sekolah belum dilengkapi. Saat peneliti meminta data-data sekolah termasuk profil sekolah, kepala sekolah meminta waktu untuk mencarikan data-data tersebut. Selain itu, data administrasi sekolah lebih banyak yang disimpan di rumah Kepala Sekolah dari pada di sekolah.

(c) Sarana-Prasarana di SMPN Satap 2 masih belum memadai dan digunakan secara maksimal. Sarana prasarana dikatakan belum memadai karena SMPN sebagai Sekolah Satu Atap jika dibandingkan dengan sekolah biasa berbeda sekali. Sarana dan prasarana sekolah yang dimiliki sangat minim. Sarana prasarana sekolah jauh dari standar yang telah ditentukan. Kelengkapan sarana dan prasarana sekolah menurut Permendiknas nomor 24 tahun 2007 menyebutkan prasarana yang harus dimiliki SMP/MTs minimal memiliki: ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha (TU), tempat beribadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat bermain/olahraga.

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumen, SMPN Satap 2 memiliki tiga rombongan belajar dengan tiga ruang kelas. Selain itu, ruang lain adalah ruang perpustakaan, ruang guru/kantor, jamban/kamar mandi, dan tempat olahraga. Beberapa ruangan yang ada di sekolah bukan milik sendiri, karena SD dan SMPN Satap harus berbagi beberapa ruangan untuk kelancaran proses belajar mengajar siswa, seperti ruang perpustakaan, ruang guru/kantor, dan jamban/kamar mandi. Ruang guru terdiri dari tiga ruangan, dengan sekat triplek terdiri dari ruang pimpinan, ruang guru, dan ruang TU. Adanya ruang tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Data Ruang Di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe

No	Nama Ruangan	Jumlah
1	Ruang Belajar Teori	3
2	Ruang Kepala Sekolah	0
3	Ruang Guru/Kantor	1
4	Ruang Tata Usaha	0
5	Ruang Perpustakaan	1
6	Ruang Laboratorium	0
7	Ruang Praktek	0
8	Ruang Bengkel	0
9	Ruang Olahraga	0
10	Ruang Aula	0
Jumlah		5

Sumber Data: Dokumen SMPN Satap 2 tahun 2018

Sekolah masih belum memiliki ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang laboratorium IPA, ruang praktek, ruang bengkel, ruang olahraga dan ruang aula. Kekurangan beberapa ruangan tersebut jelas membuktikan bahwa Sekolah Satu Atap masih belum memenuhi standar sarana dan prasarana yang telah ditentukan, hanya saja adanya ruangan yang dapat digunakan bersama dapat membantu mengatasi kebutuhan sarana dan prasarana yang belum ada.

Beberapa ruangan yang dimiliki sekolah ada yang belum digunakan dengan baik. Ruangan tersebut terkesan sebagai hiasan sekolah saja. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Perpustakaan juga tidak ada pustakawannya jadi hanya formalitas saja. Sekolah belum paham manajemen perpustakaan. Perpustakaan di buka setiap hari, selama ini biasa keluar masuk siswa dan belum ada yang mengatur, jadi sementara ini saya larang ke perpustakaan dulu. Tapi selama setahun terakhir ini, sebelum dibangun tiga kelas baru untuk SD, perpustakaan dipakai ruang

belajar kelas 1 SD dan di teras perpustakaan dipakai kelas 2 dan 3 SD untuk belajar.” (KS-10/12/2018).

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa adanya perpustakaan belum difungsikan sebagaimana mestinya. Tidak ada pustakawan dan belum memahami manajemen perpustakaan menjadi faktor tidak difungsikannya perpustakaan sebagai taman baca siswa. Perpustakaan juga digunakan sebagai kelas, begitu juga dengan terasnya karena kekurangan ruang kelas. Selain itu, hasil observasi menunjukkan ada beberapa alat peraga yang tidak digunakan sebagaimana mestinya yang seharusnya dapat digunakan sebagai penunjang pembelajaran, seperti piano, alat peraga IPA, dan alat peraga olahraga. Sebagaimana hasil wawancara dengan guru rangkap:

“Tidak ada guru kesenian jadi pianonya tidak digunakan. Kebanyakan alat-alat kesenian dan alat-alat peraga yang lain itu bantuan dan di taruh di perpustakaan. Tidak digunakan karena ahlinya tidak ada. Dulu ada yang diajarkan oleh pak Syam, sekarang tidak lagi karena merangkap guru agama.” (GR- 21/11/2018).

Penggunaan alat peraga yang dimiliki sekolah juga tidak maksimal dan hanya terpampang di meja kepala sekolah. Alat peraga IPA sebagai koleksi dan diletakkan di gudang. Penggunaan alat peraga terkendala dengan tenaga pendidik yang ahli di bidangnya. Alat peraga IPA tidak bisa ditaruh di tempat yang semestinya karena tidak ada ruang laboratorium. Alat peraga olahraga yang biasa dipakai adalah *stopwatch* yang sekarang sudah tidak bisa berfungsi karena rusak.

(d) Dana Pendidikan. Pendanaan SMP sangat kurang sekali. Dana operasional sekolah hanya mengandalkan dana BOS, termasuk untuk gaji guru honorer. Minimnya guru yang berstatus PNS menjadikan kesejahteraan guru masih kurang terjamin. Berdasarkan studi dokumen oleh peneliti, tercatat ada 12 guru yang mengajar di SMPN Satap 2, tiga guru berstatus PNS dan 9 guru yang lain adalah honorer. Guru PNS diantaranya kepala sekolah, guru mapel penjas yang merangkap sebagai kepala sekolah SD, dan guru mapel IPS, yang mulai tahun ajaran baru 2018/2019 sudah resmi hanya mengajar di SD saja dan masih tercatat dalam Dapodik SMP. Banyaknya guru honorer, sekolah tidak dapat menjamin kesejahteraan guru dan hanya mengandalkan dana BOS. Akan tetapi, karena sistem satu pengelolaan dalam mengatasi kebutuhan dana, maka kepala sekolah mencari

solusi penambahan gaji honorer dengan menggabungkan dana BOS SD dan SMP untuk gaji guru honorer. Meskipun jumlahnya tidak bertambah banyak, tapi hal ini cukup membantu mengatasi kebutuhan dana sekolah. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Apalagi SMP kurang dana dan tidak ada PNS. Jika ada kepentingan untuk mengikuti kegiatan di dinas pendidikan tidak bisa memaksakan guru honorer untuk ikut karena kalau bukan dana dari sekolah tidak bisa pergi. Mengingat dana sekolah yang tipis dan jarak ke kota kabupaten yang jauh sekali. Adapun honor guru, saya punya cara, yang harusnya honornya hanya sekitar 240-250an per triwulan bisa sedikit bertambah dengan menggabungkan dana BOS. Tidak tega juga dengan guru-guru yang rajin. Masalah pertanggungjawaban dicari cara belakangan.”(KS-10/12/2018).

Wakil kepala sekolah juga mengatakan hal yang sama:

“Dan untuk dana BOS, biasanya disisihkan sedikit untuk gajinya (guru honorer dan diatur) oleh kepala sekolah, supaya rajin ke sekolah.”(WKS-28/10/2018).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa beberapa pelatihan dibatalkan karena kurangnya dana. Biasanya pelatihan bertempat di Kabupaten Bone, yang mana jarak sekolah dengan kabupaten ditempuh kurang lebih 6-7 jam perjalanan. Anggaran dana sekolah yang digunakan untuk mengikuti pelatihan tidak cukup, karena guru tidak bisa langsung pulang ketika mengikuti pelatihan. Minimal guru yang ikut pelatihan harus menginap satu hari di kabupaten, jadi jika guru honorer diikutkan pelatihan tidak memungkinkan untuk menggunakan biaya pribadi. Mengingat, bahwa gaji guru honorer tidak banyak bahkan tidak cukup untuk kebutuhan sehari-hari. Sebagaimana yang dikatakan kepala sekolah bahwa dana sekolah untuk gaji guru honorer hanya 15% dari dana BOS, jika dinominalkan kurang lebih hanya dua juta saja. Sedangkan guru honorer ada 10, jadi total gaji guru honorer pertiga bulan kurang lebih 240-250rb.

Penggunaan dana BOS sebagaimana dalam PERMENDIKBUD RI Nomor 101 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun Anggaran 2014, salah satunya adalah untuk pembayaran honorarium bulanan guru honorer dan tenaga kependidikan honorer. Hasil penelitian Sumarni (2015) menunjukkan bahwa penggunaan dana BOS di SMPN 6 SATAP Rambah Samo terdiri dari dua

komponen yaitu komponen yang bisa dibiayai dari dana BOS dan yang tidak bisa dibiayai dari dana BOS, termasuk penggunaan dana BOS untuk Honor guru.

(e) Latar belakang ekonomi siswa dan guru mayoritas adalah petani. Aktivitas di sawah masih sering dilakukan oleh guru dan siswa. Ketika musim tanam dan panen, ada beberapa guru meninggalkan kelasnya untuk bertanam maupun panen. Begitu juga dengan siswa, ketika musim tanam dan panen siswa membantu orangtuanya ke sawah sepulang sekolah. Aktivitas siswa dan guru di sawah kadang mengganggu aktivitas belajar di sekolah. Kepala sekolah tidak bisa bertindak tegas khususnya pada guru honorer karena sumber utama kehidupan guru adalah bertani. Sebagaimana wawancara berikut:

“Rata-rata guru bolos waktu musim tanam. Biasa kalau tidak masuk kelas ya kasih tahu guru yang lain, anak-anak untuk meminta mempelajari bukunya. Kadang-kadang ada guru yang ijin ke sawah dan ada juga yang tidak. Tidak sama dengan PNS ada penilain kinerjanya jadi bisa ditindak tegas, kalau honorer tidak bisa. Kalau guru bolos pekerjaan terbengkalai.” (KS-10/12/2018).

Selanjutnya wakil kepala sekolah menambahkan:

“Disini kan ada yang namanya musim tanam kacang, musim tanam padi. Terus terang, kendala bagi guru ketika musim tersebut. Akhirnya program sekolah tidak berjalan. Anak-anak juga lelah jika bekerja, prestasi akademik jadi menurun dan ini sering terjadi pada siswa kelas 2 SMP. Kemudian musim kacang atau panen padi, guru meminta ijin ke kepala sekolah satu hari atau dua hari secara bergantian. Kalau siswa jarang minta ijin ke sawah, biasanya setelah pulang sekolah baru bekerja. Siswa yang bekerja di sawah baik untuk siswa maupun sekolah berdampak negatif karena siswa yang bekerja siang sampai sore merasa lelah, sehingga malam harinya tidak belajar. Selain itu, kadang ada siswa yang minta ijin ke sawah untuk menggantikan orangtuanya bekerja karena sedang kena musibah atau sakit.” (WKS-28/10/2018).

Latar belakang siswa sebagai petani menjadi ancaman bagi sekolah karena memperngaruhi prestasi akademik siswa. Siswa yang bekerja di sawah dari siang sampai sore hari dapat mengganggu aktivitas belajar siswa di malam hari karena capek. Latar belakang guru honorer sebagai petani juga menjadi ancaman sekolah ketika guru meninggalkan kelas untuk bertani.

(f) Lokasi sekolah. Berdasarkan hasil observasi, SMPN Satap 2 Tellu Limpoe merupakan satu-satunya sekolah yang ada di desa Bonto Masunggu. Sekolah yang terletak di Dusun Elle Desa Bonto Masunggu Kec Tellu Limpoe Kabupaten Bone.

SMPN Satap ini terletak di tengah-tengah perkampungan. Samping kanan, kiri, depan maupun belakang sekolah di kelilingi pemukiman warga. Gedung sekolah SMP berdampingan dengan SDN 175 Bonto Masunggu yang merupakan satu kawasan. Kondisi sekolah yang berada di perkampungan sangat kondusif untuk kegiatan belajar mengajar. Selain itu, memudahkan siswa cepat sampai sekolah dan tidak perlu mengeluarkan biaya transpot yang mahal, sehingga jarang ditemukan siswa yang telat masuk sekolah. Lokasi sekolah ini dapat dijadikan peluang bagi sekolah.

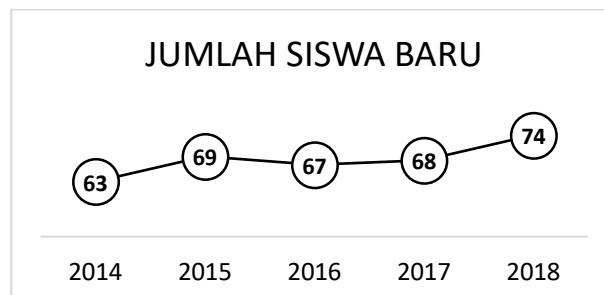
Lokasi sekolah yang strategis dan tidak jauh dari pemukiman warga berdampak positif bagi pendidikan di desa Bonto Masunggu. Jumlah siswa yang melanjutkan sekolah SMP menjadi lebih banyak dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, dari yang 75% lanjut ke SMP menjadi 100% yang melanjutkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah:

“Awalnya SMP SATAP adalah bantuan dari Australia, kerjasama pemerintah Indonesia dengan Australia namanya AIBEP (*Australia-Indonesia Basic Education Program*) yang langsung ada penawaran dari Australia, penawaran yang memang untuk membangun pendidikan di Indonesia. Tujuannya untuk menyeluruhkan pendidikan atau untuk menyetarakan supaya anak-anak bisa lanjut yang pendidikannya masih di bawah wajib belajar.”(WKS-28/10/2018).

Hasil wawancara juga dibenarkan oleh guru rangkap:

“... Sebelum ada SMP disini 75% yang lanjut. Kalau anaknya mau sekolah dan orangtua mendukung ya sekolah, tapi kalo ada kendala ada juga yang putus sekolah”.(GR- 21/11/2018).

Selain itu, berdasarkan hasil studi dokumen oleh peneliti menunjukkan bahwa setiap tahunnya siswa di SMPN Satap 2 mengalami kenaikan. Sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1. Jumlah Siswa Baru SMPN Satap 2 Lima Tahun Terakhir
Sumber Data: Dokumen SMPN Satap 2 tahun 2018

Gambar di atas menunjukkan bahwa setiap tahun siswa di SMPN Satap 2 mengalami kenaikan. Pada tahun 2014, jumlah siswa hanya 63 dan tahun 2018 sudah mencapai 74 siswa. Meskipun pada tahun 2016 siswa menurun tapi di tahun berikutnya meningkat kembali. Setiap tahun jumlah siswa baru yang meningkat menunjukkan bahwa adanya sekolah satu atap dapat mengatasi angka DO.

Sama halnya dengan hasil penelitian Organisasi Perburuhan Internasional (2011) studi kasus di Kabupaten Sukabumi menunjukkan bahwa adanya SMP Satu Atap meningkatkan angka melanjutkan sekolah yang awalnya 5-10 persen menjadi 90-100 persen.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tahap pertama manajemen strategi yang dilakukan oleh sekolah adalah pengamatan lingkungan. proses pengamatan lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Menurut Hunger dan Wheelen (2003) lingkungan internal adalah kekuatan dan kelemahan yang ada dalam sekolah. Lingkungan ini yang membentuk suasana aktivitas pembelajaran yang dilakukan. Lingkungan internal meliputi pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi, sarana-prasarana dan aset pembiayaan. Pada proses pengamatan lingkungan, lingkungan internal menjadi faktor kelemahan sekolah karena kurangnya pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi yang belum lengkap, sarana prasarana yang belum digunakan secara maksimal, dan dana pendidikan yang kurang. Lingkungan eksternal adalah kesempatan dan ancaman yang berada di luar sekolah dan tidak memiliki pengendalian dari kepala sekolah. Lingkungan eksternal terdiri dari latar belakang ekonomi siswa dan guru, dan lokasi sekolah. Latar belakang ekonomi siswa dan guru menjadi ancaman bagi sekolah karena siswa dan guru berperan penting dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Sedangkan lokasi sekolah menjadi kesempatan bagi sekolah karena SMPN Satap 2 merupakan SMP satu-satunya di desa yang siswanya berasal dari desa itu sendiri, sehingga tidak memerlukan biaya banyak untuk transportasi ke sekolah. Kondisi sekolah tersebut menunjukkan bahwa sekolah Satap telah berhasil mencapai tujuan program wajib belajar 9 tahun dengan baik, akan tetapi belum berhasil mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas berdasarkan standar nasional pendidikan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian Sarwidi, yaitu faktor internal yang menjadi kekurangan sekolah satu atap diantaranya sarana dan prasarana, dan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana hasil penelitian Sarwidi (2016) menyebutkan bahwa hambatan implementasi kebijakan sekolah satu atap adalah proses pendirian sekolah, sarana dan prasarana, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kesadaran masyarakat dan hambatan dari segi lokasi.

Hasil penelitian Irani, Murniati, & Khairuddin juga memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Penelitian ini, dalam proses implementasi manajemen strategi hanya memiliki dua faktor eksternal yaitu latar belakang ekonomi siswa dan guru, dan lokasi sekolah. Sedangkan penelitian Irani, dkk (2014) tentang implementasi manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan memiliki kondisi lingkungan eksternal meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya, dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah dan lembaga mitra dan alumni.

4.2 Perumusan Strategi

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan merupakan faktor utama dalam merumuskan strategi sekolah. Kepala sekolah menyadari berbagai kekurangan sekolah. Sehingga tidak ada perumusan khusus terhadap strategi pelaksanaan program sekolah. Hanya saja kepala sekolah menjalankan program sekolah sesuai dengan kemampuan sekolah dan mengambil tindakan sebijak mungkin sesuai kondisi sekolah dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki. Sebagaimana berikut:

“Caranya agar sekolah bisa berjalan keduanya (SD-SMP), ya berjalan apa adanya sesuai dengan kemampuan kita bagaimana bisa memanfaatkan tenaga-tenaga yang ada.” (KS-10/12/2018).

Perumusan strategi di SMPN Satap 2 hanya mengacu pada sumber daya yang dimiliki dengan berdasarkan pada model pengembangan sekolah satu atap, sehingga sekolah dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi agar tetap berjalan. Sebagaimana permasalahan pendidik dan tenaga kependidikan, strategi yang

digunakan adalah dengan memanfaatkan model satu pengelolaan sekolah satu atap. Guru yang mengajar di SD juga diminta untuk mengajar di SMP.

Kepala sekolah juga sudah melakukan pengajuan ke pemda untuk meminta penambahan guru, khususnya guru PNS. Hanya saja belum ada respon positif dari pemda, alasannya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Kabupaten Bone sudah berlebih, hanya saja belum tersebar secara merata.

“Saya sudah sering melapor, sampai saat ini tidak ada tanggapan, trus katanya belum bisa merekrut guru karena di Bone kebanyakan guru, apalagi di kota berlebih” (KS-10/12/2018).

Terkait dengan pembenahan administrasi, kepala sekolah masih terus berusaha memperbaikinya. Data-data sekolah lain dilihat kemudian dicari data apa saja yang belum ada di SMPN Satap 2, lalu diperbaiki. Akan tetapi, karena kesibukan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, pembenahan administrasi berjalan lambat. Selain itu, dalam mengatasi permasalahan administrasi, guru mata pelajaran juga diberi tanggungjawab terhadap administrasi masing-masing.

“Tetap memprogramkan terkait administrasi, cari data-data di sekolah lain yang kami belum punya, kemudian dikembangkan lagi. Kalau programnya ya tetap mengacu pada instrumen, kalau masalah manajemen ada di instrumen pengawas, semua yang menyangkut administrasi.” (KS-10/12/2018).

Beberapa program sekolah juga dibuat menyesuaikan dengan visi-misi sekolah. Setelah didirikannya sekolah satu atap di Bonto Masunggu, beberapa perwakilan dari sekolah satu atap diundang pemerintah daerah untuk mengikuti pelatihan dan workshop selama empat bulan. Selama pelatihan, hal-hal yang diajarkan adalah tentang tujuan didirikannya sekolah satu atap, proses pembelajaran di sekolah, pengelolaan kelas, dan semua tentang sekolah. Selama empat bulan tersebut, ada *season* pembuatan visi-misi sekolah. Perwakilan dari sekolah masing-masing mendiskusikan visi-misi sekolah dengan menyesuaikan kondisi lingkungan masyarakatnya. Selain itu, pembuatan visi-misi juga tidak boleh melenceng dari visi misi pemerintah daerah. Sebelum menentukan visi-misi sekolah, kepala sekolah, guru dan para stafnya melihat visi-misi sekolah lain untuk dijadikan referensi. Setelah itu, disesuaikan dengan kondisi sekolah, jika sesuai sekolah akan mengadopsinya. Visi-misi yang dibuat pertama kali oleh kepala sekolah dan para

guru, hanya bertahan selama tiga tahun, kemudian dilakukan pengajuan revisi visi misi yang baru. Sebagaimana hasil wawancara kepala sekolah:

“Waktu itu, pemda memberikan undangan pelatihan selama empat bulan di hotel untuk memberikan wawasan tentang sekolah. Perwakilan dari sini saya, pak Syam, bu Emmawati, termasuk juga pak Sekdes selaku komite dan ada juga perwakilan dari kecamatan. Selama pelatihan, disuruh juga membuat visi-misi sekolah, tapi visi-misinya sekarang tidak sama dengan yang awal dulu”. (KS-10/12/2018).

Pembuatan visi misi sekolah juga dibenarkan oleh wakil kepala sekolah:

“Kalo tidak salah, visi-misinya membentuk karakter siswa berbasis religious. Dulu di hotel quality, selama 4 bulan pelatihan dan workshopnya. Belajar dari klaster A sampai E, diajarkan proses pembelajarannya bagaimana, tujuan utamanya apa, tentang pengelolaan kelas dan semua yang berkaitan dengan sekolah. Yang memberikan materi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bone dan Dinas Pendidikan Bantaeng karena pada waktu itu dua kabupaten yang dapat undangan. Perwakilan dari sekolah ada lima orang, termasuk saya sebagai bendahara, pak Sekdes sebagai komite sekolah, ada pengawas dari kecamatan, kepala sekolah, kemudian operator satu. Operatornya Nurul Asia tapi sekarang di Tenggara, sudah tidak aktif lagi di sekolah. Waktu itu, sekolah masing-masing diberikan kesempatan untuk membuat visi-misi sekolah apa yang bagus. Lalu kami melihat visi-misi sekolah-sekolah lain, baru kami kondisikan apakah sesuai dengan kondisi kami atau tidak, dan diberikan kebebasan oleh dinas pendidikan. Setelah berjalan kira-kira tiga tahun, ada lagi pengusulan untuk direvisi ulang visi-misi sekolah. Jadi visi-misi yang dulu dan sekarang itu beda.” (WKS-28/10/2018)

Berdasarkan visi-misi yang berbasis religius serta himbauan dari dinas pendidikan, sekolah membuat program berjamaah bersama. Program ini sudah tidak berjalan satu setengah tahun terakhir karena dirasa kurang efektif. Sekolah tidak memiliki tempat beribadah, jadi salah satu strateginya adalah menggunakan masjid desa Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Dulunya tidak ada program ini, tapi itu himbauan dari dinas pendidikan. Siswa diwajibkan sholat berjamaah. Kemudian dibagi perkelas dan ada bimbingan khusus dari guru agama... Berjamaah sudah tidak lagi efektif, karena guru agama di SMP jarang kesini. Satu minggu sekali ke sekolah karena sering pulang ke desa Pangkep. Berjamaah berjalan per kelas di masjid desa secara bergantian.” (KS-10/12/2018).

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa keterbatasan sekolah tidak menyurutkan pelaksanaan program sekolah. Setelah program berjalan, kepala

sekolah merasa pelaksanaannya kurang efektif. Kepala sekolah mengambil keputusan untuk tidak melanjutkan program ini. Berdasarkan hasil observasi, peneliti juga tidak melihat ada nya kegiatan jamaah bersama di masjid. Jadi, kepala sekolah merumuskan manajemen strategi menggunakan analisis lingkungan sekolah.

Sedangkan permasalahan guru yang meninggalkan jam pelajaran karena ke sawah, kepala sekolah tetap meminta guru untuk memenuhi jam pelajarannya. Keputusan guru-guru adalah dengan memberikan les tambahan di sore atau malam hari, khususnya untuk kelas 9. Para guru membagi kelompok, kemudian proses les tambahan bergantian dari satu guru ke guru yang lain dengan mata pelajaran yang berbeda. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Untuk kelas 9 kalau musim tanam padi atau kacang, kalau tidak sempat kasih les sore ya rata-rata malam. Tapi Kalau waktu dulu masih semangat-semangatnya guru honor, pagi, sore, malam kasih les dan dibagi menjadi empat kelompok. Satu malam satu kelompok dengan empat mapel yang difokuskan, misal kelompok satu di bahasa Indonesia, kel dua di bahasa Inggris, kelompok tiga di Ipa, dan kelompok selanjutnya di Matematika. Saya pasrahkan semua kepada guru mapel masing-masing bagaimana caranya menuntaskan semua mapel itu. Jadi guru membuat inisiatif sendiri membuat kelompok-kelompok.” (KS-10/12/2018).

Kepala sekolah memberikan wewenang kepada guru untuk mempertanggungjawabkan kewajibannya. Oleh karena itu, guru-guru menentukan sendiri program untuk pembelajaran siswanya. Langkah ini merupakan salah satu bentuk partisipasi guru dalam merumuskan manajemen strategi sekolah.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, bahwa perumusan strategi di SMPN Satap 2 bermula dari pembuatan visi-misi sekolah yang diwakili oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, pengawas dari kecamatan dan operator sekolah. Kemudian visi-misi tersebut direvisi untuk menyesuaikan dengan kondisi sekolah saat ini. Hanya saja, setelah proses perumusan selesai, visi-misi tidak disosialisasikan dengan baik. Hal ini didukung tidak adanya visi-misi sekolah yang tertempel baik di kantor maupun di kelas. Akibatnya, sekolah tidak memiliki rapat khusus untuk merumuskan strategi dalam mencapai visi misi sekolah.

Sekolah berjalan apa adanya dengan menyesuaikan kemampuan sumber daya yang ada. Kepala sekolah mencari info permasalahan sekolah yang dihadapi,

kemudian mencari data dari sekolah lain terkait kekurangan sekolah sendiri. Lalu kepala sekolah menentukan kebijakan sekolah berdasarkan permasalahan yang sedang dialami sekolah dan data yang digali dari sekolah lain, sebagaimana pada pengamatan lingkungan internal dan eksternal. Setelah itu, kepala sekolah meminta guru untuk menentukan sendiri strategi yang akan digunakan. Beberapa data tersebut dapat disimpulkan, ada beberapa poin yang dapat dikategorikan sebagai strategi mempertahankan eksistensi sekolah adalah penggunaan model sekolah satu atap dengan satu pengelola, perbaikan administrasi, memaksimalkan sarana prasarana umum, dan pengadaan jam belajar tambahan.

Hasil penelitian Hanan (2018) menyimpulkan bahwa dalam mengembangkan madrasah, kepala madrasah selalu membuat analisis SWOT, sehingga dapat diketahui kekuatan yang dimiliki dan kelemahannya, seperti tenaga guru banyak yang muda, di satu sisi mempunyai semangat yang tinggi, tapi disisi lain kurang berpengalaman. Penelitian Hanan selaras dengan penelitian ini, yaitu menggunakan analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa strategi peningkatan kinerja guru SMK Negeri 3 Lhokseumawe dalam implementasi manajemen strategik dilakukan bertahap dan mengikuti situasi perkembangan manajemen sebagaimana yang diinginkan oleh keadaan dan waktu. Hasil penelitian Nurmasiyah, Murniati & Usman (2015) tersebut sama dengan hasil penelitian ini, yaitu implementasi manajemen strategi dilakukan secara bertahap dan menyesuaikan kondisi sekolah saat ini.

Hasil penelitian Minawati, Murniati & Niswanto (2017) juga mengungkapkan, bahwa penyusunan rencana strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan pada SDIT Al Fityan Aceh Besar melibatkan pihak-pihak terkait dengan formulasi penyusunan meliputi rencanan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Kemudian menganalisis kebutuhan dan menyusun program sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan juga mensosialisasikannya kepada mereka yang akan terlibat dalam implementasi program kerja tersebut. Hasil penelitian Minawati, dkk. dan Nurmasiyah, dkk., memiliki kesamaan. Pada tahap perencanaan terdapat sosialisasi program yang akan dijalankan sedangkan pada penelitian ini, tidak ada tahap sosialisasi pada program yang akan dijalankan.

4.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi (Hunger & Wheelen, 2003) adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Berdasarkan beberapa perumusan yang mengacu pada pengamatan lingkungan, kepala sekolah mengimplementasikan strategi dengan menjabarkannya dalam bentuk program sebagai berikut:

a. Penggunaan Model Sekolah Satu Atap dengan Satu Pengelola

SMPN Satap 2 dikatakan sekolah satu atap karena penyelenggaraan pendidikan yang terdiri dari SD dan SMP yang secara fisik lokasinya berdekatan dan pengelolaannya terpadu.

Awal dibangun sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar masih terpadu dengan SD selama dua tahun. Akan tetapi, sampai sekarang SMPN dan SD masih menyatu dalam ruang guru/kantor. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari wakil kepala sekolah.

“Didirikannya SMP pada tahun 2007 dan tahun 2007-2008 masih menumpang di SD, tahun 2009 baru memiliki gedung sendiri. Sedangkan tahun 2007 sudah proses pembelajaran.” (WKS-28/10/2018).

Hal ini dipertegas oleh kepala sekolah:

“Tahun 2007, SMP didirikan atas bantuan AIBEP dari Australia. Sebelum tahun 2009, SMP masih belum memiliki gedung dan menumpang di SD untuk melaksanakan proses belajar mengajar. Saat ini, kantor juga masih dipakai bersama SD dan SMP.” (KS-10/12/2018).

Selanjutnya juga dijelaskan oleh guru rangkap:

“Apalagi ini kantornya SMP, tapi semua tertempel punya SD karena mau supervisi terpadu”. (GR-21/11/2018).

Hasil tersebut juga didukung hasil observasi lapangan dan studi dokumen. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa gedung sekolah SMP dan SD dalam satu kawasan yang terdiri dari 11 ruangan. Bangunan sekolah berbentuk leter U, sebelah barat terdapat tiga ruang kelas SMP yang terdiri dari kelas 7, 8 dan 9. Sebelah selatan terdiri dari tiga ruang kelas SD terdiri dari kelas 1, 2, dan 3. Sebelah timur terdapat lima ruangan, terdiri dari tiga ruang kelas SD (kelas 4, 5, dan 6), satu

ruang guru/kantor, dan satu ruang perpustakaan. Berdasarkan hasil studi dokumen adanya laporan dapodik bulan September 2018 bahwa SMPN Satap 2 memiliki lima ruangan yang terdiri dari tiga ruang belajar teori, satu ruang guru/kantor dan satu ruang perpustakaan. Ruang guru/kantor merupakan ruang guru SMP juga SD. Semua guru SMP dan SD berkumpul dalam satu kantor.

Panduan pelaksanaan pengembangan SD-SMP Satu Atap (2008) menjelaskan bahwa pengelolaan yang terpadu adalah menyatunya aktivitas dalam mencapai tujuan sekolah satu atap. Pengelolaan terpadu diantaranya terpadu dalam visi dan misi, penyusunan program, penerimaan siswa baru, mengatasi DO, angka mengulang, angka transisi, mengatasi kebutuhan tenaga, mengatasi kebutuhan sarana prasarana, mengatasi kebutuhan dana dan upaya meningkatkan mutu pendidikan. SMPN Satap 2 menggunakan model sekolah satu atap satu pengelola. Satu pengelola berarti di SMPN Satap 2 terdapat guru yang mengajar di SD dan SMP, hanya memiliki satu kantor/ruang guru SD-SMP, memiliki pengelolaan dana sekolah yang terpadu, serta hanya terdiri dari satu SD dan satu SMP.

Penggunaan model sekolah satu atap dengan satu pengelola, sangat membantu sekolah dalam mengatasi kekurangan guru, mengatasi kekurangan ruangan, dan mengatasi kekurangan dana sekolah. Pelaksanaan strategi ini berjalan dengan baik dan efektif. Selain itu, pelaksanaannya juga telah berhasil membantu mempertahankan eksistensi sekolah sebagaimana fungsinya.

b. Perbaikan Administrasi Sekolah

Perbaikan administrasi sekolah merupakan langkah yang tepat dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan administrasi, sekolah dapat menggambarkan banyak hal tentang isi sekolah, seperti profil sekolah, data siswa, data guru, prestasi sekolah dan sebagainya. Administrasi merupakan salah satu pedoman, pembinaan, pengarahan dan petunjuk dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, administrasi sekolah harus dibuat dengan baik.

Upaya kepala sekolah dalam memperbaiki administrasi sekolah adalah dengan mencari kekurangan administrasi sekolah. Kemudian membagi tugasnya dengan guru-guru. Kepala dan operator sekolah melengkapi administrasi yang berkaitan dengan sekolah, sedangkan guru melengkapi administrasi masing-masing yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, terutama administrasi siswa.

c. Penggunaan Sarana Prasarana Umum

Sarana prasarana merupakan salah satu komponen penting dalam mendukung kegiatan belajar mengajar. Penggunaan sarana prasarana umum dapat membantu terlaksananya program sekolah. Seperti program berjamaah dhuhur. Sekolah tidak memiliki tempat beribadah, sehingga sekolah menggunakan fasilitas umum, yaitu masjid desa. Ketika adzan berkumandang, kegiatan belajar mengajar diberhentikan sejenak, kemudian siswa secara bergantian keluar kelas, setiap kelas pergi ke masjid untuk menunaikan sholat dhuhur berjamaah. Akan tetapi, pada pelaksanaannya dianggap tidak efektif karena siswa meninggalkan kelas sebelum jam pulang sekolah, siswa yang sudah keluar kelas akan susah kembali ke kelas lagi. Warga juga merasa terganggu karena siswa yang berjamaah berisik. Hal ini diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Program jamaah kurang efektif karena warga merasa terganggu karena siswa berisik saat sholat berjamaah. Sudah tidak berjalan kurang lebih satu tahun setengah ini. Program ini merupakan himbauan bupati, saat mendengar adzan harus meninggalkan segala aktivitas di sekolah lalu sholat. Ini sangat tidak efektif jika diterapkan di sekolah karena kalau pelajaran belum selesai kemudian anak-anak disuruh sholat dan kembali ke kelas itu susah sekali.” (KS-10/12/2018).

Pelaksanaan program ini berjalan dengan baik, akan tetapi tidak efektif. Masjid adalah fasilitas umum milik desa yang terletak di tengah perkampungan, sehingga kenyamanan warga ketika sekolah menggunakannya harus diperhatikan. Penggunaan masjid sebagai strategi dalam mewujudkan visi-misi sekolah sebenarnya sangat tepat karena sekolah tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk membangun masjid, cukup dengan menggunakan fasilitas umum yang sudah ada. Akan tetapi kenyamanan warga juga penting. Oleh karena itu, program ini tidak cocok digunakan untuk kegiatan jamaah bersama.

d. Pengadaan jam belajar tambahan

Salah satu upaya sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa agar mampu bersaing dengan sekolah lain adalah pengadaan jam belajar tambahan. Pengadaan jam belajar tambahan disebut juga les tambahan. Program ini dikhususkan untuk kelas 9. Tujuannya untuk menuntaskan jam belajar yang belum terpenuhi. Guru membagi dan menentukan kelompok belajar menjadi empat kelompok sesuai dengan mata pelajaran yang akan dijadikan ujian nasional. Siswa-siswi melakukan

kesepakatan dengan guru yang bersangkutan baik waktu dan tempat kegiatan belajar. Waktu belajarnya antara sore dan malam hari. Setiap siswa belajar secara serentak, namun berbeda tempat dan beda mata pelajaran sesuai dengan pembagian kelompok. Siswa yang hari ini mendapat giliran mapel Matematika, maka besok mendapat mapel bahasa Indonesia, dan seterusnya. Pelaksanaan kegiatan belajar tidak menggunakan absensi, tapi tetap dikontrol oleh guru. Jumlah anggota kelompok yang minim memudahkan guru untuk melakukan pengontrolan dan pengecekan secara berkala. Siswa yang tidak mengikuti kegiatan belajar tambahan akan ditanya alasan ketidakhadirannya. Kegiatan belajar tambahan ini tidak dipungut biaya atau siswa tidak perlu membayar, begitu juga sekolah tidak menambah honor guru, karena kegiatan ini adalah inisiatif guru untuk memenuhi jam pelajaran yang pernah ditinggalkan.

“Kegiatan itu hanya sekedar les saja dan tidak ada pengabsenan, tapi tetap ada dikontrol, siapa-siapa yang tidak hadir. Kalau berkelompok begitu dan tidak terlalu banyak sangat efektif dan belajar di rumah lebih bagus. Kelompoknya juga sedikit, misal ada 20 siswa, jika dibagi empat jadinya satu kelompok hanya ada lima orang dan itu sangat efektif sekali.” (KS-10/12/2018).

Pelaksanaan program ini dianggap sangat efektif dan efisien karena dapat membantu mencapai tujuan sekolah, serta tidak ada pihak yang dirugikan.

Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Minawati, Murniati & Niswanto (2017) bahwa pada proses pelaksanaan strategi berdasarkan pada analisis faktor internal dan eksternal. Pelaksanaan strategi tersebut berupa beberapa program yang pelaksanaannya berjalan dengan baik, efektif dan efisien, dan diyakini mengalami peningkatan yang signifikan. Pada penelitian ini, proses pelaksanaan strategi juga berdasarkan pada analisis faktor internal dan eksternal. Pelaksanaan strategi juga berupa program, hanya saja pelaksanaannya ada yang berjalan dengan baik dan efektif, ada juga yang berjalan baik, namun tidak efektif.

4.4 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah kegiatan monitoring hasil kinerja dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Evaluasi dilaksanakan satu tahun sekali atau disebut rapat tahunan. Evaluasi dihadiri oleh kepala sekolah dan guru yang membahas kinerja selama satu tahun, akan tetapi pembahasannya lebih cenderung pada administrasi siswa. Selain itu, evaluasi lain

yang dilakukan sekolah untuk pengembangan sekolah adalah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan supervisi oleh pengawas kecamatan.

“Evaluasi guru-guru terkait administrasi nilai, mulai dari program pembelajaran, program semester, program tahunannya, RPP, dan dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru. Evaluasi juga dilakukan saat ada supervisi, kepala sekolah masuk ke kelas melihat bagaimana caranya mengajar, setelah itu diperiksa administrasinya, juga apakah sesuai dengan yang telah dilaksanakan. Setelah itu ada juga supervisi dari pengawas kecamatan, biasanya dari kecamatan itu dua kali dalam 3 bulan. dari kepala sekolah biasa dua kali satu bulan jika tidak terlalu sibuk. Jika terlalu sibuk, satu bulan sekali atau dua bulan sekali. Teguran dari kepala sekolah dilakukan setelah supervisi adalah diplenokan di kantor dan misalkan ada kekurangan-kekurangan guru, kepek memberikan masukan melalui tulisan di buku supervisi dan tidak disampaikan secara langsung.” (WKS-28/10/2018).

Rapat tahunan dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru. Rapat ini membahas administrasi guru, mulai dari program pembelajaran, program semester, program tahunan dan RPP. Evaluasi dilakukan berdasarkan acuan yang sudah ada.

Supervisi oleh kepala sekolah, merupakan salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan sekolah terhadap kinerja guru. Evaluasi yang kaitannya dengan proses pembelajaran. Kepala sekolah masuk ke kelas untuk mengevaluasi metode pembelajaran, kemudian disesuaikan dengan administrasi guru, apakah apa yang ditulis sesuai dengan yang dikerjakan. Hasil evaluasi guru tidak disampaikan secara langsung oleh kepala sekolah, akan tetapi ditulis di buku supervisi. Tanpa perlu diberitahu, guru dapat langsung membacanya di buku supervisi. Hal ini, sudah menjadi tradisi sekolah sejak lama.

Evaluasi yang ketiga yaitu supervisi yang dilakukan oleh pengawas kecamatan. Pengawas dari kecamatan datang ke sekolah melakukan pemantauan dan melihat aktivitas sekolah sebagaimana lembar revisi yang sudah disediakan. Supervisi dari kecamatan jarang sekali dilakukan dengan alasan yang tidak diketahui. Seharusnya, supervisi dari kecamatan dilakukan tiga bulan sekali.

Selain itu, tahap evaluasi bertujuan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Kepala sekolah menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Dulu ada program sholat jamaah, tapi sekarang sudah dihilangkan karena tidak efektif. Himpunannya, sholat berjamaah dilaksanakan ketika adzan berkumandang dan aktivitas belajar dihentikan seketika. Program ini dirasa tidak efektif bagi sekolah karena guru agama sebagai kordinator pelaksana tidak datang ke sekolah setiap hari dan program ini mengganggu pelajaran yang sedang berjalan. Jika siswa yang keluar dari kelas menjelang waktu pulang sekolah akan susah kembali ke kelas. Selain itu, program berjamaah telah mengganggu warga sekitar karena menggunakan masjid desa” (KS-10/12/2018).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa beberapa temuan dari rapat tahunan, supervisi oleh kepala sekolah dan supervisi oleh pengawas kecamatan digunakan sebagai acuan kepala sekolah dan guru sebagai bahan renungan dalam membuat kebijakan/strategi baru. Sehingga beberapa kebijakan yang sudah ada dan pelaksanaannya dianggap tidak efektif, maka tidak digunakan lagi untuk kebijakan yang akan datang.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan: Implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe telah berhasil mencapai tujuan program wajib belajar 9 tahun, akan tetapi belum mampu meningkatkan mutu pendidikan. Implementasi manajemen strategi melalui empat tahap, sebagaimana berikut: (1) Proses pengamatan lingkungan terbagi menjadi dua, lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal adalah pengamatan lingkungan yang berasal dari dalam sekolah itu sendiri. Dalam penelitian ini, ditemukan ada empat hal yang menjadi faktor lingkungan internal, diantaranya kurangnya pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi yang belum lengkap, sarana prasarana yang belum digunakan secara maksimal, dan dana pendidikan yang kurang. Lingkungan internal ini dapat dikategorikan sebagai kelemahan sekolah. Yangmana, lingkungan internal telah menyebabkan kualitas sekolah menurun, karena lingkungan internal adalah komponen terpenting dalam pelaksanaan organisasi sekolah. Lingkungan eksternal terdiri dari latar belakang ekonomi siswa dan guru dan lokasi sekolah. Latar belakang siswa dan guru menjadi ancaman bagi sekolah karena siswa dan guru berperan penting dalam pelaksanaan

pembelajaran di sekolah. Sedangkan lokasi sekolah menjadi kesempatan bagi sekolah karena SMPN Satap 2 memiliki lokasi yang mudah dijangkau siswa tanpa mengeluarkan biaya transport yang mahal; (2) tahap perumusan strategi, bermula dari pembuatan visi-misi sekolah yang disesuaikan dengan kondisi sekolah saat ini. Hanya saja, setelah proses perumusan selesai, visi-misi tidak disosialisasikan dengan baik, sehingga tujuan sekolah tidak dapat terwujud dengan sepenuhnya; (3) tahap implementasi strategi yang digunakan dijabarkan dalam bentuk kegiatan, yaitu penggunaan model sekolah satu atap dengan satu pengelola, perbaikan administrasi sekolah, penggunaan sarana prasarana umum, dan pengadaan jam belajar tambahan. Pelaksanaan kegiatan tersebut ada yang berjalan dengan baik dan efektif dan ada yang berjalan dengan baik tapi tidak efektif. Program tersebut dikatakan berjalan dengan baik dan efektif karena mampu mengurangi angka DO, mengatasi kekurangan guru, mengatasi kekurangan ruangan dan dana pendidikan, dan; (4) tahap terakhir adalah evaluasi strategi. Pada tahap ini, evaluasi dilakukan setahun sekali yang berupa rapat tahunan. Pembahasan dalam rapat tahunan atau disebut dengan evaluasi tahunan cenderung membahas masalah administrasi pembelajaran siswa. Rapat tahunan dihadiri oleh kepala sekolah dan guru. Adapun bentuk evaluasi yang lain adalah supervisi oleh kepala sekolah dan supervisi oleh pengawas kecamatan. Pada tahap evaluasi mengacu pada kinerja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dan guru, kemudian dijadikan bahan renungan dalam membuat kebijakan/strategi baru dan menentukan keberlanjutan program yang sudah ada.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa saran untuk sekolah dan dinas pendidikan terkait dengan implementasi manajemen strategi di SMPN Satap 2 Tellu Limpoe Bone Sulawesi Selatan, sebagai berikut: kepala sekolah diharapkan dapat melakukan analisis lingkungan sekolah secara keseluruhan baik internal maupun eksternal karena ada beberapa aspek yang belum diperhatikan. Selain itu, diharapkan kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah dalam mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi yang sudah dibuat. Pada tahap evaluasi, kepala sekolah perlu mengundang beberapa *stakeholder* untuk ikut serta dalam mengevaluasi program sekolah. Dinas pendidikan juga diharapkan

lebih memperhatikan sekolah Satap dan terus melakukan pendampingan terhadap sekolah Satap agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang merata dan berkualitas, seperti pendampingan penyelesaian peningkatan administrasi sekolah, pendampingan penggunaan fasilitas sekolah dan pendampingan pemakaian alat peraga pembelajaran. Dinas pendidikan juga diharapkan untuk menindaklanjuti permasalahan yang ada di sekolah, seperti kekurangan guru, kekurangan dana pendidikan, dan kekurangan sarana prasarana sekolah.

6. RUJUKAN

- Akdon. (2016). *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amin, Moh. (2016). Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang. *Jurnal TARBAWI*, Volume 2, No. 02, Juli-Desember 2016. ISSN 2442-8809:42-57.
- Asmendri. (2012). *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategi 1 (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessthanian S, Riva. (2016). Kemdikbud Optimalkan SD-SMP Satu Atap di Daerah Terpencil. Diakses Jumat, 18 Januari 2019 dari: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20160801192836-20-148493/kemdikbud-optimalkan-sd-smp-satu-atap-di-daerah-terpencil>.
- Granado, F., et.al. (2007). *Investing In Indonesia's Education: Allocation, Equity, and Efficiency of Public Expenditures*. Jakarta: The World Bank Office.
- Hanan, Abdul. (2018). Analisis Manajemen Strategik Kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat Perspektif SWOT. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 3, Nomor 1, Mei 2018/1439: 157-171.
- Hunger, David & Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Kholis, Nur. (2014). *Manajemen Strategi Pendidikan: Formulasi, Implementasi dan Pengawasan*. Surabaya: UIN SA press.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Kristiawan, Dian Safitri & Rena Lestari. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Masrokan M., Prim. (2014). *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Minawati, Murniati, & Niswanto. (2017). Impelementasi Manajemen Strategi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SDIT Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP) Unsyiah 2017*, April 13, 2017, Banda Aceh Indonesia: B160-b164.
- Moleong, J. L. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Nurmasyitah, Murniati AR & Usman, Nasir. (2015). Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 3, No. 2, Mei 2015: 159-168.
- Organisasi Perburuhan Internasional (ILO). (2011). Program Sekolah Satu Atap dan Dampaknya Pada Pekerja Anak: Sebuah Studi Kasus di Kabupaten Sukabumi. Diakses 18 Januari 2019 dari: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_165331.pdf.
- Ruswandi, Hermawan. (2010). Pengembangan Sumber Daya Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dasar*. Tanggal, 13 april 2010: 3-8.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sari, Sinta Maya. (2012). Manajemen Peserta Didik Pada Sekolah Satu Atap Sebagai Penuntasan Wajib Belajar di Daerah Terpencil. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 23, Nomor 6 September 2012: 563-571.
- Sarwidi. (2016). Implementasi Kebijakan SD-SMP Negeri 4 Satu Atap di Desa Pongkar Kecamatan Tebing Kabupaten Karimun. *Jurnal Pendidikan*. Volume 17 No 2, September 2016: 113-120.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Neni. (2015). Analisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SMPN 6 SATAP Rambah Samo. *Artikel Ilmiah*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Pasir Pengaraian, Rokan Hulu.
- Sutikno, Tri Atmadji. (2013). Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu. *Jurnal Teknologi dan Kejuruan*, Volume 36, No. 1, Februari 2013: 87-96.
- Taufiqurrokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta Pusat: FISIP Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Ulfah Irani, Murniati, & Khairuddin. (2014). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA 10 Fajar Harapan. *Jurnal Administrasi pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 4, No. 2 November 2014. ISSN 2302-0156.
- Ulfatin, Nurul. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Media Nusa Creative.
- Ulfatin, Nurul, dkk. (2010). Profil Wajib Belajar 9 Tahun dan Alternatif Penuntasannya. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 17, Nomor 1, Februari 2010.
- Wijayanti, Wiwik. (2011). *Implementasi Kebijakan SD-SMP Satu Atap (Studi Multisitus di Kecamatan Ngablak, Pakis dan Sawangan Kabupaten Magelang)*. Disetasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pasca Sarjana, Universitas Negeri Malang. Malang: UM.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2013; Petunjuk Teknis Penggunaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun Anggaran 2014. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Program Pendidikan Dasar Australia Indonesia: Petunjuk Pelaksanaan Depdiknas Untuk Pembangunan Sekolah Satu Atap (Satap) Tahun 2008. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 Tentang Wajib Belajar.



LAMPIRAN



PEDOMAN WAWANCARA

Rumusan Masalah	Pertanyaan	Informan
Bagaimana Implementasi Manajemen Strategi di SMPN Satap 2 Desa Bonto Masunggu Kecamatan Tellu Limpoe Kabupaten Bone Sulawesi Selatan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejak kapan sekolah ini didirikan? 2. Bagaimana visi misi sekolah dibuat? 3. Apa tujuan didirikannya SMPN Satap 2 di Bonto Masunggu 4. Bagaimana model pengelolaan sekolah satu atap di SMPN Satap 2? 5. Apa saja kesulitan dalam mengelolah sekolah satu atap? 6. Bagaimana dukungan dari guru-guru dalam melaksanakan program sekolah? 	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bapak sudah tahu, bahwa kekurangan sekolah adalah masalah manajemennya, Apa saja yang dilakukan bapak dan guru sebelum membuat program sekolah agar sekolah tetap berjalan dengan baik? Bagaimana cara merumuskan program sekolah dengan keadaan sekolah yang sekarang ini? 2. Bagaimana pelaksanaan program sekolah yang dibuat, apakah sudah berhasil? 3. Evaluasi apa saja yang dilakukan sekolah untuk memperbaiki sekolah? 	Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Rangkap

TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Ansar, S.Pd
Jabatan : Kepala Sekolah
Tanggal Wawancara : 10 Desember 2018
Tempat : Rumah Kepala Sekolah
Jam : 19.45 WITA

P : Sejak Kapan SMPN Satap 2 Didirikan?

KS : tahun 2007 SMP didirikan atas bantuan AIBEP dari Australia.

P : Bagaimana Visi-Misi Sekolah dirumuskan?

KS : waktu itu pemda mengundang untuk melakukan pelatihan selama empat bulan di hotel memberikan wawasan tentang sekolah. Perwakilan dari sini ada saya, pak Syam, bu Emmawati, termasuk juga pak Sekdes selaku komite sekolah dan ada juga perwakilan dari kecamatan. Selama pelatihan, disuruh membuat visi-misi sekolah, tapi visi misinya sekarang tidak sama dengan yang awal dulu

P : Apa tujuan didirikannya SMPN Satap 2 di Bonto Masunggu?

KS : adanya SMP cukup membantu anak-anak melanjutkan sekolahnya. Tujuannya ya agar anak-anak dapat melanjutkan sekolah. Awalnya malah tidak punya gedung dan masih numpang. Tahun 2009 selesai dibangun gedungnya dan baru bisa digunakan. Selain itu, kantornya masih kekurangan ini, tidak bisa difungsikan sesuai fungsinya karena satu kantor dua sekolah, jadi yang sekarang ini yang dipasang di kantor itu mayoritas punya SD karena dia mau supervisi secara keseluruhan, supervisi manajerial dan yang lain. Waktu itu, pemda mengundang untuk melakukan pelatihan selama empat bulan di hotel untuk memberikan wawasan tentang sekolah. Perwakilan dari sini saya, pak Syam, bu Emmawati, termasuk juga pak Sekdes selaku komite dan ada juga perwakilan dari kecamatan. Selama pelatihan, ada juga disuruh membuat visi-misi sekolah, tapi visi-misinya sekarang tidak sama dengan yang awal dulu.

P : Bagaimana model pengelolaan sekolah satu atap di SMPN Satap 2?

KS : Yang biasa membantu pak Syam, yang penting-penting karena tenaga administrasinya sudah lama tidak aktif. Pak Syam segalanya ya wali kelas, bendahara dan sekarang menjadi pembantu operator karena tidak ada operatornya. Apalagi SMP kurang dana dan tidak ada PNS. Jika ada kepentingan untuk mengikuti kegiatan di dinas pendidikan tidak bisa memaksakan guru honorer untuk ikut karena kalau bukan dana dari sekolah tidak bisa pergi. Mengingat dana sekolah yang tipis dan jarak ke kota kabupaten yang jauh sekali. Adapun honor guru, saya punya cara, yang harusnya honoranya hanya sekitar 240-250an per triwulan bisa sedikit bertambah dengan menggabungkan dana BOS. Tidak tega juga dengan guru-guru yang rajin. Masalah pertanggungjawaban dicari cara belakangan.

P : Apa saja kesulitan dalam mengelolah sekolah satu atap?

KS : Kadang-kadang terlalu repot untuk memutuskan mana duluan dikerjakan, yangmana ini dulu, kadang-kadang mendadak kita ambil sini dan ambil sana, akhirnya biasa tidak ada yang beres sampai waktu mengumpulkan administrasi, repot sekali dan capek. Dan paling capek juga pas masih merangkap, masih dua-duanya jadi kepala sekolah, baru di jalan mau pergi

pertemuan di Kabupaten Bone atau kecamatan, ada lagi sms ada pertemuan besok untuk SD atau SMP, itulah yang membuat capek

P : Bagaimana dukungan dari guru-guru dalam melaksanakan program untuk perbaikan sekolah?

KS : Administrasi guru diurus masing-masing. Guru membantu administrasi sekolah tapi tidak ada yang aktif betul. Begitu kalau tidak ada PNS, kadang pas waktunya mengajar saja dia datang, kecuali guru rangkap datang setiap saat. Tahun lalu semester dua tahun 2018 supervisi manajerial, semua administrasi tidak tuntas juga, pengawas tidak kesini, maunya kalo mau supervisi ke sini dulu ya kasih petunjuk atau bimbingan, mungkin karena agak jauh jadi tidak kesini. Kemarin juga mau supervisi tapi tidak tau kenapa tidak jadi lagi. Persiapan administrasi juga belum selesai sampai saat ini. Perpustakaan juga tidak ada pustakawannya jadi adanya perpustakaan sebagai formalitas saja. Belum bisa manajemen perpustakaan. Perpustakaan di buka setiap hari, ya selama ini biasa keluar masuk siswa cuman belum ada yang mengatur jadi saya larang. Tapi selama setahun terakhir ini, sebelum dibangun tiga kelas baru untuk SD, perpustakaan dipakai ruang belajar kelas 1 SD dan di teras perpustakaan dipakai kelas 2 dan 3 SD untuk belajar. Rata-rata guru bolos waktu musim tanam. Biasa kalau tidak masuk kelas ya kasih tahu guru yang lain, anak-anak untuk meminta mempelajari bukunya. Kadang-kadang ada guru yang ijin ke sawah dan ada juga yang tidak. Tidak sama dengan PNS ada penilaian kinerjanya jadi bisa ditindak tegas, kalau honor kan tidak bisa. Kalau guru bolos ya sedikit terbengkalai.

P : Bapak sudah tahu, bahwa kekurangan sekolah adalah masalah manajemennya, Apa saja yang dilakukan bapak sebelum membuat program sekolah agar sekolah tetap berjalan dengan baik dan bagaimana cara merumuskan program sekolah dengan keadaan sekolah yang sekarang ini?

KS : Caranya agar sekolah bisa berjalan keduanya (SD-SMP), ya berjalan apa adanya sesuai dengan kemampuan kita bagaimana bisa memanfaatkan tenaga-tenaga yang ada. Tetap memprogramkan terkait administrasi, cari data-data di sekolah lain yang kami belum punya, ya dikembangkan lagi. Kalau programnya ya tetap mengacu pada instrumen, kalau masalah manajemen ada di instrumen pengawas, semua yang menyangkut administrasi.

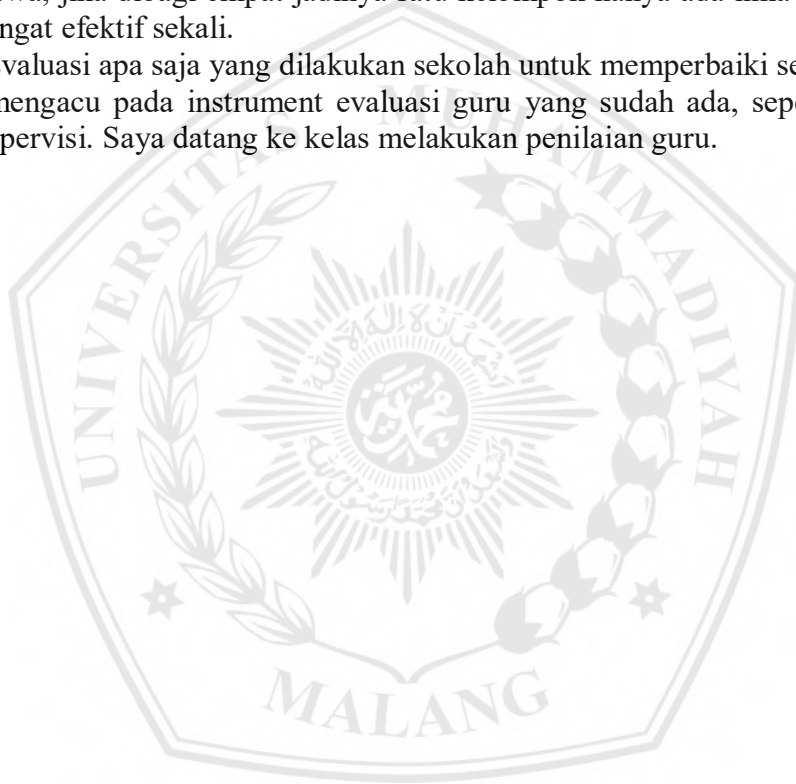
P : Bagaimana pelaksanaan program sekolah yang dibuat, apakah sudah berhasil?

KS : Dulunya tidak ada program ini, tapi itu himbauan dari Dinas Pendidikan. Siswa diwajibkan rajin sholat berjamaah. Cuma kurang efektif karena warga merasa terganggu siswa yang berisik saat sholat di masjid desa. Sudah tidak berjalan kurang lebih satu tahun setengah ini. Himbauan dari bupati juga, saat mendengar adzan harus meninggalkan segala aktivitas di sekolah lalu sholat. Ini sangat tidak efektif jika diterapkan di sekolah karena kalau pelajaran belum selesai kemudian anak-anak disuruh sholat dan kembali ke kelas itu susah sekali. Tidak hanya itu, siswa juga dibagi perkelas dan diberi bimbingan khusus dari guru agama. Sekarang, buku pendidikan agama Islam bertambah judulnya menjadi PAI dan budi pekerti. Sehingga program berjamaah sudah tidak lagi efektif lagi karena guru agama di SMP jarang kesini. Satu minggu sekali ke sekolah karena sering pulang ke desa Pangkep. Berjamaah berjalan per kelas di masjid desa bergantian. Padahal saya sudah sering melapor, sampai saat ini

tidak ada tanggapan, trus katanya belum bisa merekrut guru karena di Bone kebanyakan guru, apalagi di kota berlebih. Untuk kelas 9 kalau musim tanam padi atau kacang, kalau tidak sempat kasih les sore ya rata-rata malam. Tapi Kalau waktu dulu masih semangat-semangatnya guru honor, pagi, sore, malam kasih les dan dibagi menjadi empat kelompok. Satu malam satu kelompok dengan empat mapel difokuskan, misal kelompok satu di bahasa Indonesia, kel dua di bahasa Inggris, kelompok tiga di Ipa, dan kelompok selanjutnya di Matematika. Saya pasrahkan semua kepada guru mapel masing-masing bagaimana caranya menuntaskan semua mapel itu. Jadi guru membuat inisiatif sendiri membuat kelompok-kelompok.. Kegiatan itu hanya sekedar les saja dan tidak menggunakan absensi sekolah, tapi ya tetap ada pengontrolan, siapa-siapa yang tidak hadir. Kalau berkelompok begitu dan tidak terlalu banyak, dan belajar di rumah kan lebih bagus. Kelompoknya juga sedikit, misal ada 20 siswa, jika dibagi empat jadinya satu kelompok hanya ada lima orang dan itu sangat efektif sekali.

P : Evaluasi apa saja yang dilakukan sekolah untuk memperbaiki sekolah?

KS : mengacu pada instrument evaluasi guru yang sudah ada, seperti pada saat supervisi. Saya datang ke kelas melakukan penilaian guru.



TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Syamsudding, S.Pd.I
Jabatan : Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, dan Guru Agama di SD
Tanggal Wawancara : 28 Oktober 2018
Tempat : Rumah Wakasek
Jam : 16.00 WITA

P : Sejak kapan SMPN Satap 2 Didirikan?

WKS: Didirikannya SMP pada tahun 2007 dan tahun 2007-2008 masih menumpang di SD, tahun 2009 baru ada gedungnya. Sedangkan tahun 2007 sudah proses pembelajaran.

P : Bagaimana Visi-Misi Sekolah dirumuskan?

WKS: Kalo tidak salah, visi-misinya membentuk karakter siswa berbasis religius. Dulu di hotel quality, selama 4 bulan pelatihan dan workshopnya. Belajar dari klaster A sampai E, diajarkan proses pembelajarannya bagaimana, tujuan utamanya apa, tentang pengelolaan kelas dan semua yang berkaitan dengan sekolah. Yang memberikan materi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bone dan Dinas Pendidikan Bantaeng karena pada waktu itu dua kabupaten yang dapat. Perwakilan dari sekolah ada lima orang, termasuk saya sebagai bendahara, pak Sekdes karena komite sekolah, ada pengawas dari kecamatan, kepala sekolah, kemudian operator satu. Operatornya Nurul Asia tapi sekarang di Tenggara, sudah tidak aktif lagi di sekolah. Waktu itu, sekolah masing-masing diberikan kesempatan untuk membuat visi-misi sekolah apa yang bagus. Lalu kami melihat visi-misi sekolah-sekolah lain, baru kami kondisikan apakah sesuai dengan kondisi kami atau tidak, dan diberikan kebebasan oleh dinas pendidikan. Setelah berjalan kira-kira tiga tahun, ada lagi pengusulan untuk direvisi ulang visi-misi. Jadi visi-misi yang dulu dan sekarang itu beda.

P : Apa tujuan didirikannya SMPN Satap 2 di Bonto Masunggu?

WKS: Awalnya SMP SATAP adalah bantuan dari Australia, kerjasama pemerintah Indonesia dengan Australia namanya AIBEP (*Australia-Indonesia Basic Education Program*) yang langsung ada penawaran dari Australia, penawaran yang memang untuk membangun pendidikan di Indonesia. Tujuannya untuk menyeluruh pendidikan atau untuk menyetarakan supaya anak-anak bisa lanjut yang pendidikannya masih di bawah wajib belajar.

P : Bagaimana model pengelolaan sekolah satu atap di SMPN Satap 2?

WKS: Dulunya saya mengajar agama di SMP, tapi tahun 2012 sudah ada yang mengganti saya jadi sekarang tinggal wali kelas di SMP. Kalo SD nya saya mengajar agama, kalau SMP nya wali kelas saja dan tidak mengajar. Dan untuk dana BOS, biasanya disisihkan sedikit untuk gajinya (guru honorer dan diatur) oleh kepala sekolah, supaya rajin ke sekolah.

P : Apa saja kesulitan dalam mengelolah sekolah satu atap?

WKS: Kekurangan guru, kalau dipersenkan itu sekitar 75% yang menyulitkan, bagian administrasi, proses pembelajarannya juga banyak yang merangkap, pembagian waktu, seperti mengajar di SD juga di SMP. Jadi dari SD pasti

pindah ke SMP, kalau di SD belum selesai pindah lagi ke SD karena harus dikontrol dua-duanya. Dulu juga ada operatornya, Nurul Asia tapi sekarang di Tenggara, sudah tidak aktif lagi di sekolah. Kalau saya pribadi paling kesulitan dalam administrasi, apalagi kelas 9 selesai, harus segera menyelesaikan administrasinya, belum lagi nilai di SD kelas 1 sampai kelas 6 harus diselesaikan juga.

P : Bagaimana pelaksanaan program sekolah yang dibuat, apakah sudah berhasil?

WKS: Disini kan ada yang namanya musim tanam kacang, musim tanam padi. Terus terang kalau dari guru honorer itu biasa disitu kendalanya dengan program pribadinya. Akhirnya yang di sekolah tidak tercapai yang sudah diprogramkan. Baru anak-anak juga kalau capek bekerja biasa prestasinya juga menurun, yang sering terjadi biasanya anak kelas 2 SMP. Baru musim kacang atau panen padi, biasa kita minta ijin ke kepala sekolah sehari atau dua hari, gantian antar guru. Kalau siswanya jarang minta ijin kalau masalah kerjaan, nanti kalau pulang sekolah baru dia kerja. Itu juga berpengaruh, karena kalo dia bekerja dari siang sampai sore itu berpengaruh capeknya, sehingga malam dia tidak bisa belajar. Mungkin juga ada siswa yang minta ijin ke sawah kalo ada orang tuanya yang kena musibah atau sakit-sakitan, biasa juga ada yang minta ijin untuk kerja gantiin orangtuanya ke sawah.

P : Evaluasi apa saja yang dilakukan sekolah untuk memperbaiki sekolah?

WKS: Evaluasi guru-guru terkait dengan administrasi nilai, mulai dari program pembelajaran, program semester, program tahunannya, RPP, dan dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru. Evaluasi juga dilakukan saat ada supervise, kepala sekolah masuk ke kelas melihat bagaimana caranya mengajar, setelah itu diperiksa administrasinya, juga apakah sudah sesuai dengan yang telah dilaksanakan. Kepala sekolah langsung datang ke kelas. Setelah itu ada juga supervisi dari pengawas kecamatan, biasanya dari kecamatan itu dua kali dalam 3 bulan. dari kepala sekolah biasa dua kali satu bulan jika tidak terlalu sibuk. Jika sibuk ya kadang satu bulan sekali bahkan dua bulan sekali tergantung kesibukannya. Teguran dari kepala sekolah dilakukan setelah supervisi adalah diplenokan di kantor dan misalkan ada kekurangan-kekurangan guru diberikan masukan-masukan untuk perbaikan guru dengan ditulis di buku supervisi dan tidak disampaikan secara langsung.

TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Hadeniati, S.Pd.
Jabatan : Guru Olahraga merangkap Kepala Sekolah di SD
Tanggal Wawancara : 21 November 2018
Tempat : Kantor
Jam : 15.30 WITA

P : Bagaimana pelaksanaan program sekolah yang dibuat, apakah sudah berhasil?

GR : Apalagi ini kantornya SMP, tapi semua tertempel punya SD karena mau supervisi terpadu ... Sebelum ada SMP disini 75% yang lanjut. Kalau anaknya mau sekolah dan orangtua mendukung ya sekolah, tapi kalo ada kendala ada juga yang putus sekolah. Sejak adanya guru baru yang tamat dari pendidikannya dan mengajar di sekolah, lalu selama tiga tahun saya fokus di olahraga. Kemudian diangkat jadi Plt di SD. Sebelumnya itu saya jadi wali kelas 6. Dari awal kurang guru, waktu pensiun pak kepala sekolah sebelumnya dulu saya hanya berdua dengan bu Emma mengajar dan di bagi dua, tigas kelas bu Ema dan tiga kelas saya. Tapi untuk olahraga, saya mengajar penjas sembilan kelas, kelas 1-9 SD-SMP. Tidak ada guru kesenian jadi pianonya tidak digunakan. Kebanyakan alat-alat kesenian dan alat-alat peraga yang lain itu bantuan dan di taruh di perpustakaan. Tidak digunakan karena ahlinya tidak ada. Dulu ada yang diajarkan oleh pak Syam, sekarang tidak lagi karena merangkap guru agama

P : Evaluasi apa saja yang dilakukan sekolah untuk memperbaiki sekolah?

GR : Tidak ada saran/solusi masalah yang saya hadapi dari kepek. kalau saya bilang minta dibantu tapi sebenarnya mau membantu tapi tidak sempat karena sibuk. Kan pak Anshar juga guru olahraga. kalo guru kelas, guru umum tidak bisa praktek, jadi sekarang tidak ada guru olahragaku. Dan saya tidak sempat masuk kelas satu tahun ini. Kalau ujian praktek saya yang masuk, kalau teor,i guru kelas yang masuk, terkadang kalau yang gampang-gampang prakteknya guru kelas yang kasih, tapi kalau tidak bisa saya yang ganti. Kalau senam lantai guru kelas takut, jadi saya yang kesana, tapi kalau hanya lari kecil atau yang lain berarti guru kelasnya yang kasih. Senamnya kan gak bisa, saya sebenarnya juga gak bisa tapi teorinya saya bisa jadi kasih tau anak-anak tho begini-begini caranya.

DOKUMENTASI



Gambar Ruang Kelas SMP, Kelas 7-9



Gambar Ruang Guru/Kantor dan Perpustakaan



Kondisi Ruang Guru



Kegiatan Administrasi Guru



Gedung SDN 175 Bonto Masunggu dan SMPN Satap 2 Tellu Limpoe



Papan Nama Sekolah



Proses Pembelajaran di Kelas



Kondisi Ruang Kelas



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA

Kampus 3 : GKB 4 Lantai 1 - 3 Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang
Telp. +62-341-464318, 464319 ext. 318, 319 email : pascaumm@gmail.com

Nomor : E.7.d/862/DPPs-UMM/X/2018
Lamp. : -
Perihal : **Ijin Penelitian**

Malang, 23 Oktober 2018

Kepada Yth : **Kepala Sekolah SMPN Satap 2 Tellu Limpoe**
Desa Bonto Masunggu Kecamatan Tellu Limpoe Kabupaten Bone
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan ini memohon kesediaan Bapak/ibu untuk memberikan Ijin kepada mahasiswa kami:

Nama : Ws Athiyaty Agustina
NIM : 201510240211054
Nomor Telpn : 085335051430
Program Studi : **MKPP**
Judul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI SEKOLAH DI SMPN SATAP 2 TELLU LIMPOE DESA BONTOMASUNGGU KECAMATAN BONE KABUPATEN BONE**

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Akhsanul In'am, Ph.D.